

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO DOS
COLABORADORES NA SATISFAÇÃO E *ENGAGEMENT*
NO TRABALHO**

Maria Lígia Jardim do Nascimento Pires Brás

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)**

2018

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO DOS
COLABORADORES NA SATISFAÇÃO E *ENGAGEMENT*
NO TRABALHO**

Maria Lígia Jardim do Nascimento Pires Brás

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria Eduarda Duarte

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)**

2018

Agradecimentos

À Professora Doutora Maria Eduarda Duarte, por todo o apoio, esclarecimentos, ensinamentos e disponibilidade com que me orientou de forma clara e experiente na elaboração desta dissertação.

Às organizações onde trabalhei e com que colaborei, aos colegas, superiores e equipas, pelas experiências e pelo crescimento pessoal e profissional proporcionados.

Ao Sérgio, meu marido, pela força e estimulação sempre presentes, pelo amor e carinho incondicionais com que sempre me apoiou.

Às nossas filhas Joana e Sofia, pelo sentido que dão às nossas vidas e aos trabalhos e esforços que empreendemos.

Aos meus Pais, Manuel e Maria Bela, pessoas laboriosas que ambicionaram o melhor para mim, por tudo o que me proporcionaram e que me permitiram tornar na pessoa que hoje sou.

Resumo

O resultado de diversas investigações tem apontado para a existência de uma relação positiva significativa entre os conceitos de Satisfação no Trabalho e *Engagement*. Os colaboradores que estão satisfeitos e comprometidos com as suas organizações proporcionam-lhes vantagens competitivas fulcrais, incluindo maior produtividade e menor *turnover*. Não é, por isso, surpreendente que as organizações invistam estrategicamente em políticas e práticas que promovam a satisfação e *engagement* da sua força de trabalho. Uma forma de o conseguir é proporcionar aos colaboradores oportunidades de participação na tomada de decisão e na dinâmica organizacional. Este trabalho parte de uma experiência prática de um profissional da área de recursos humanos e psicologia do trabalho e teve como objetivo estudar o impacto da participação dos colaboradores na satisfação no trabalho e *engagement*. O estudo decorreu na filial portuguesa de uma organização multinacional do competitivo setor da consultoria de gestão e tecnologias de informação. A medição da satisfação no trabalho e do *engagement* foi obtida em dois anos consecutivos, sendo que entre estas duas avaliações foi levado a cabo um projeto organizacional transversal de participação dos colaboradores, o qual consistiu na análise sistemática, por parte destes, de situações problemáticas e sugestão de medidas de melhoria, objeto de apreciação e de implementação. Os resultados indicaram, conforme esperado e hipotetizado, que a participação dos colaboradores eleva o seu grau de satisfação do trabalho e *engagement*, reforçando a existência de uma relação positiva significativa entre os três constructos. São apresentadas limitações ao estudo realizado e sugestões para futuras linhas de investigação.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho, *engagement*, participação dos colaboradores.

Abstract

A number of investigations have been pointing out for the existence of a significant positive correlation between the concepts of Work Satisfaction and Engagement. The collaborators that are satisfied and committed with their organizations provide critical competitive advantages, including higher productivity and lower turnover. It is then not surprising that organizations strategically invest in policies and practices aiming the promotion of its workforce satisfaction and engagement. One way of enhancing it is to provide collaborators participation opportunities in the decision-making processes and the organizational dynamics. This work is based in a human resources and organizational psychology practical experience and had as objective to ascertain the impact of the collaborators' participation in work satisfaction and engagement. The study took place in the Portuguese branch of a multinational organization in the competitive information technology and management consultancy industry. The measurement of work satisfaction and engagement was obtained in two consecutive years, and between these two assessments a transversal organizational project regarding collaborators participation was held. The project consisted of organization issues systematic analysis and improvement measures' suggestions from collaborators, which were validated and implemented. The results indicated, as expected and hypothesized, that the collaborators' participation elevates their work satisfaction and engagement levels, reinforcing the existence of a significant positive relationship among the three concepts. The limitations of the study and suggestions for future investigation lines are presented.

Keywords: Work satisfaction, engagement, workers participation

Índice Geral

Nota Introdutória	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1. Satisfação no Trabalho.....	3
1.2. <i>Engagement</i>	7
1.3. Satisfação no Trabalho e <i>Engagement</i>	11
1.4. Participação dos Colaboradores.....	14
2. Enquadramento do Estudo	17
2.1. O Contexto Organizacional	17
2.2. O Problema, Objetivos e Hipóteses de Estudo	18
3. Metodologia	24
3.1. Etapas do Estudo	24
3.2. Avaliação	29
4. Resultados e Discussão	29
4.1. Efeitos Práticos do Projeto e Intervenção Organizacional	29
4.2. Resultados, Avaliação do Projeto e Discussão.....	33
Conclusões	38
Referências Bibliográficas	41
Anexos	45
Anexo 1 – Lista integral das medidas de melhoria implementadas na organização.....	45

Índice de Tabelas

Tabela 1 – As 11 dimensões/temas do <i>survey</i> internacional e seu significado.....	20
Tabela 2 – Composição do índice de <i>engagement</i>	21
Tabela 3 – Fases do projeto.	25
Tabela 4 – Distribuição dos grupos de trabalhos por tema/dimensão escolhida.	26
Tabela 5 – Datas estabelecidas para implementação das medidas – <i>status</i> a 4 Fevereiro 2010.....	33
Tabela 6 – Variação da taxa de resposta ao <i>survey</i> internacional.	36

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição etária dos colaboradores da organização.	19
Gráfico 2 – Resultados do <i>survey</i> de 2008 – nível de satisfação por dimensão – percentagem de respostas.	21
Gráfico 3 – Resultados do <i>survey</i> de 2008 – índice de <i>engagement</i> (percentagem de respostas).	22
Gráfico 4 - Percentagem, por categoria, da qualificação dada aos itens analisados.	30
Gráfico 5 – Nº de sugestões de melhoria por dimensão.	30
Gráfico 6 – Grau de implementação das medidas em 4 de Fevereiro de 2010.....	33
Gráfico 7 – Resultados do <i>survey</i> de 2009 – índice de <i>engagement</i> – percentagem de respostas.	34
Gráfico 8 – Resultados do <i>survey</i> de 2009 – nível de satisfação por dimensão – percentagem de respostas.	34
Gráfico 9 – Diferenças, por dimensão, dos resultados dos <i>surveys</i> de 2008 e 2009.....	35

Nota Introdutória

Iniciei a minha carreira profissional em Janeiro de 1988, pouco depois de terminar a Licenciatura em Psicologia (anterior ao modelo de Bolonha), na área de especialização de Orientação Escolar e Profissional¹. Tendo clara preferência por atuar em contexto empresarial, tive oportunidade de ter a minha primeira experiência de trabalho numa empresa de consultoria prestadora de serviços ligados à psicologia do trabalho e das organizações e, desde então, tenho desempenhado a minha atividade na área das Organizações.

Como Psicóloga, no seio das entidades onde trabalhei ou com que colaborei assumi funções como Técnica, Consultora e/ou Diretora em departamentos de Recursos Humanos, tanto com responsabilidades de execução técnica, como de gestão e supervisão de projetos.

Tive o privilégio de contactar com alguma diversidade de contextos empresariais - tanto nacionais como multinacionais, de pequena, média e grande dimensão, setores industriais, comerciais e de serviços, cotadas em bolsa, em fase de arranque de laboração ou em velocidade cruzeiro, atravessando momentos de estabilidade ou em fases de fusão e aquisição, entidades privadas e públicas - o que me permitiu conhecer diferentes culturas organizacionais e usufruir de grande enriquecimento pessoal.

Os setores de mercado onde estive inserida foram o setor alimentar (bebidas), a indústria automóvel, a consultoria de engenharia e, nos tempos mais recentes, a consultoria de gestão e de tecnologias de informação.

Tenho intercalado a minha atividade como responsável pela Gestão de Recursos Humanos em entidades privadas por períodos como Consultora.

O tema da satisfação no trabalho e o *engagement* sempre me despertou a atenção. Constatei por diversas vezes nas empresas, embora quase sempre de forma empírica, o poder e o papel que a participação dos colaboradores nas decisões ou na dinâmica empresarial desempenha no seu grau de satisfação e no compromisso que assumem com a sua entidade empregadora.

Sendo detentora de 30 anos de experiência profissional relevante, foi meu propósito, com este trabalho, a partir da prática profissional, teorizar sobre a satisfação no trabalho

¹ Na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

e o *engagement* e sua relação, bem como sobre o impacto que a participação proporcionada pelas organizações aos seus colaboradores pode ter naqueles dois conceitos no contexto de intervenção numa empresa de consultoria.

Numa das organizações com que colaborei, tive oportunidade de liderar e coordenar um projeto global cujos resultados corroboram a ideia de que o envolvimento direto dos trabalhadores na construção de políticas e práticas empresariais aumenta de forma significativa o seu grau de satisfação e compromisso.

Este trabalho está organizado em quatro partes. Na primeira, efetuarei o enquadramento teórico dos temas Satisfação e *Engagement* no Trabalho e Participação dos colaboradores na dinâmica organizacional. Na segunda, apresentarei o contexto do estudo e os objetivos. Na terceira, efetuarei a descrição da metodologia utilizada no estudo. Por último, na quarta parte realizarei a discussão dos resultados alcançados à luz dos objetivos de partida e apontarei as limitações do estudo, lançando sugestões de investigações futuras.

Por questões de sigilo profissional, a organização-alvo desta intervenção será mantida sob confidencialidade, bem como as designações oficiais dos programas e políticas empresariais, tanto internos como de negócio.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Satisfação no Trabalho

Uma organização é criada com vista à produção de bens ou de serviços. Os colaboradores da organização desempenham diferentes funções e exercem atividades individuais e de equipa com vista a alcançar um objetivo comum.

O resultado da sua atividade, em quantidade e em qualidade, depende, em grande medida, do grau de envolvimento, de compromisso e às atitudes, favoráveis ou desfavoráveis, que mostram em relação à sua organização. O conjunto destas atitudes, sentimentos ou estados psicológicos diferentes que o indivíduo experimenta em relação ao trabalho desenvolvido e à empresa onde o presta englobam o conceito de satisfação no trabalho (Sekiou, Blondin, Fabi, Pereti, Bayad et al., 2009).

O tema tem mobilizado a atenção dos especialistas em comportamento organizacional desde as primeiras décadas do século XX.

As célebres experiências de Hawthorne, desenvolvidas entre 1924 e 1933 nos EUA lançaram a hipótese de que os trabalhadores com mais satisfação no trabalho são mais produtivos. Desde então os aspetos psicossociais em contexto laboral têm suscitado interesse por parte de investigadores e gestores de empresas. No entanto, vários estudos têm demonstrado que a relação entre a satisfação laboral e a produtividade não é clara (Bowling, 2007; Judge & Bono, 2001, Judge et al., 2001, citados por León-Pérez, 2015). possivelmente porque a satisfação é influenciada por diferentes fatores e, em lugar de constituir um preditor do desempenho, deve ser considerada como um resultado de experiências e perceções acerca das condições de trabalho (consideradas em sentido lato). Atualmente, o tema tem sido abordado de forma mais abrangente, através da relação entre os conceitos de felicidade e produtividade.

De acordo com Siqueira (2008), de início pouca distinção se atribuiu aos conceitos de satisfação e motivação, que andavam a par nas teorias do comportamento no trabalho, tais como a teoria de motivação-higiene (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), a teoria de satisfação de necessidades (Vroom, 1964) e a teoria de expectativas e instrumentalidade (Hackman & Porter, 1971). Siqueira (2008) refere que estes autores defendiam que a satisfação no trabalho era um vetor da motivação que originava comportamentos laborais importantes para os interesses das organizações, como sejam o aumento da produtividade, a redução de erros e a permanência na empresa. Esta

perspetiva atribuía à satisfação uma conotação de causalidade face aos comportamentos de trabalho.

A teoria de motivação-higiene (Herzberg et al., 1959) postula que há dois tipos de fatores determinantes da satisfação: os chamados motivadores, que originam satisfação – como a realização, o reconhecimento, o desenvolvimento profissional e a responsabilidade – e os que causam insatisfação, chamados de higiénicos ou de manutenção – como a remuneração, condições de trabalho, relações com os colegas e com a chefia, segurança no emprego.

Bilhim (2006), com base nesta teoria, relaciona os fatores motivacionais com os aspetos intrínsecos da motivação (gostar daquilo que faz) e os fatores de higiene com os seus aspetos extrínsecos (faz porque recebe contrapartidas). Também Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2006) distinguem motivação intrínseca - como a estimulação pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa, tendendo a manter-se ao longo do tempo - e motivação extrínseca - como a finalidade de obter alguma recompensa material ou social ou para evitar alguma forma de punição, tendendo a desaparecer assim que seja retirado o fator motivador externo.

As causas que distinguem a satisfação e a motivação dificilmente se separam. A satisfação refere-se às atitudes do trabalhador e influencia-o a curto prazo, enquanto a motivação diz respeito ao estado em que o indivíduo se sente e que dinamiza o seu esforço para realizar o seu trabalho ou perseguir um objetivo, influenciando-o a médio e a longo prazo. Nesta linha de análise, Cunha et al. (2006), citando Silva (1998) indica que a satisfação, como atitude, diz respeito às avaliações/afetos sobre objetos/condições/resultados; enquanto que motivação se liga ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes no sentido do alcance de objetos/condições/resultados.

Poderá, então, reforçar-se que a diferença entre satisfação e motivação se situa ao nível da amplitude do estado percetivo e da atitude individual perante o trabalho. Enquanto que um trabalhador motivado facilmente fica satisfeito, um trabalhador satisfeito não está necessariamente motivado.

Como afirma Sekiou et al. (2009, p. 484) “a satisfação é como o oxigénio: é essencial, mas não suficiente para passar automaticamente à fase da verdadeira motivação”. Um aumento salarial, por exemplo, aumenta a satisfação do trabalhador, mas raramente se traduz num melhor desempenho, pois há outros fatores de motivação, como a autonomia, o desenvolvimento e a realização.

Nas décadas de 70 e 80 do século passado, a satisfação no trabalho foi encarada como uma atitude, medindo o grau em que os indivíduos apreciam o seu trabalho e os seus vários aspetos. De acordo com Spector (1997, p. 2), “a satisfação profissional pode ser considerada como um sentimento global acerca do trabalho ou como uma constelação de atitudes acerca de vários aspetos ou facetas do trabalho”.

Tanto numa aceção como na outra, estava subjacente a capacidade de predizer diferentes comportamentos do trabalho, tais como produtividade, desempenho, retenção e absentismo (Tiffin & McCormick, 1975, citados por Brief, 1998). Ou seja, quer devido à sua natureza motivacional quer atitudinal, entendia-se que o indivíduo satisfeito era também produtivo.

Já no século XXI, o conceito é considerado como um vínculo afetivo do indivíduo em relação ao seu trabalho e apontado como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, a par com o envolvimento com o trabalho e compromisso organizacional (*engagement*), que se abordará mais adiante.

Embora segundo Crites, Fabrigar & Petty (1994, citados por Brief, 1998), uma atitude tenha dois componentes, um afetivo e outro cognitivo, satisfação no trabalho tende a ser definida com foco tendencialmente afetivo. A definição mais utilizada e aceite é a de Locke (1976, p. 1300): “um estado emocional positivo ou de prazer resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”.

Na mesma linha, Cranny, Smith & Stone (1992, p. 1, citados por Brief, 1998) propõem que satisfação profissional seja “uma reação afetiva ao trabalho, que resulta da comparação realizada pelo indivíduo entre o que obtém e o desejado (esperado ou merecido)”. Subjacente a esta definição está também o modelo indivíduo-meio, isto é, há um ajustamento entre o que meio oferece e as necessidades da pessoa. Porter (1961, citado por Brief, 1998) operacionalizou esta relação calculando a satisfação através da resposta a duas perguntas: “o que existe agora?” (meio) e “quanto deveria existir?” (indivíduo).

De acordo com Cunha et al. (2006), é a inclusão de elementos cognitivos que proporciona uma plataforma conceptual para o relacionamento com a variável desempenho. Brief define satisfação como “um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade” (Brief, 1998, p. 86).

Independentemente da sua raiz motivacional, atitudinal ou afetiva, o conceito de satisfação no trabalho não sofreu grandes alterações quanto às dimensões que o constituem, podendo ser consideradas como os seus antecedentes ou causas, sem que seja

consensual a atribuição de maior importância a umas do que a outras. As cinco que colhem mais consenso entre os autores são, segundo Siqueira (2008): remunerações, colegas de trabalho, relações com chefias, desenvolvimento profissional e o próprio conteúdo do trabalho executado. Esta última – o trabalho em si mesmo – foi realçada por Glisson & Durrick (1988) e relacionada com o enriquecimento do trabalho, traduzido na variedade das capacidades e competências requeridas. Cunha et al. (2006), com algum desdobramento das cinco facetas indicadas, refere as sete mais comuns na literatura como satisfação com tarefa, remuneração, chefia, colegas, equipa, avaliação de desempenho e promoções.

Outro fator referido na literatura são as condições físicas de trabalho, nomeadamente de espaço e instrumentos disponibilizados (Feldman & Arnold, 1985, citados por Aydogdu & Askgil, 2011).

A confiança do trabalhador na organização é um indicador de que a relação entre ambas as partes pode ser estabelecida e mantida ao longo do tempo. De acordo com Oliveira & Tamayo (2008), passa por questões de reciprocidade (quando uma parte beneficia a outra, gera-se nesta uma obrigação de retribuir e de não prejudicar), mas integrando também crenças éticas e morais (os indivíduos formam juízos sobre o que acreditam que é certo ou errado), solidez da organização e credibilidade da comunicação.

A quebra da confiança na organização por parte do colaborador implica quebra da satisfação, que se confirma através da evidência. Conhecer a relação de confiança em contexto organizacional é essencial quando se analisa o vínculo entre o colaborador e a sua organização, uma vez que ultrapassa contratos e controlo formais.

Tanto ou mais importante do que conhecer os antecedentes ou causas da satisfação no trabalho, é identificar e compreender os seus consequentes.

Apesar de a satisfação constituir apenas uma parte da equação, é certo que a sua falta pode trazer consequências relativamente imediatas, nomeadamente no *turnover* voluntário de trabalhadores. Num mercado mundial de concorrência, qualquer organização se vê na obrigação de manter os seus colaboradores satisfeitos se os pretender preservar.

A intenção de permanecer ou se demitir da organização e sua concretização prática parece ser, assim, um dos aspetos organizacionais mais relacionados com a satisfação no trabalho. Outros estudos (Hullin, Roznowsky & Hachiya, 1985, citado por Brief, 1998) evidenciam que a insatisfação pode resultar na diminuição de *inputs* para o trabalho, como baixa produtividade (uso de tempo de trabalho para assuntos pessoais, longas pausas,

conversas triviais com colegas, absentismo, baixa pontualidade), furtos, agressividade, adesão a atividade sindical e reformas antecipadas.

Com alguma frequência surge na literatura a ligação entre a insatisfação e o *stress* (Cranny, Smith & Stone, 1992, Locke, 1976, citados por Brief, 1998) ou outros problemas de saúde com consequentes custos organizacionais (Spector, 1997).

Fisher & Locke (1992, citados por Brief, 1998), com base na revisão da investigação, indicaram seis categorias negativas de comportamentos mais ou menos disfuncionais no trabalho relacionadas com a insatisfação profissional: evitamento da situação de trabalho (e.g. atraso ou saída antes da hora); evitamento das tarefas (e.g. trabalhar o menos possível); ajustamento psicológico (e.g. álcool ou drogas antes, durante ou após o trabalho); protesto (e.g. contratar advogado); desafio ou resistência à autoridade (e.g. deliberadamente ignorar regras); agressão, vingança, retaliação (face a colegas ou chefias).

Cunha et al. (2006) referem que uma forma simples de tipificar as respostas dos colaboradores à insatisfação consiste em considerar a existência de quatro opções comportamentais: saídas da organização a título definitivo (turnover), voz (permanecem na organização mas expressam o seu descontentamento e sugerem a introdução de mudanças), lealdade (mantêm-se leais mas com comportamento tendencialmente passivo) e negligência (desinteresse generalizado perante a organização e o trabalho).

De acordo com Brief (1998), é genericamente aceite que a satisfação no trabalho não causa melhor performance. No entanto, e com base na já mencionada teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), pensa-se que se a organização não criar as condições necessárias para promover um nível mínimo de satisfação profissional, é expectável que se manifestem resultados indesejados. Se a organização proporcionar, para além dos fatores de manutenção, também fatores de motivação, então potencialmente poderá esperar aumento de compromisso e de produtividade.

1.2. Engagement

O *engagement* ou compromisso², é um dos temas mais estudados acerca de atitudes e

² Nesta dissertação optou-se por traduzir *engagement* por compromisso, tendo em conta as traduções que surgem quando se consultam os mais conceituados dicionários Inglês-Português (Cambridge Dictionary, 2017, Infopédia Porto Editora, 2017, e Michaelis, 2017). Outras opções usadas por diferentes autores são “envolvimento”, “empenhamento” e “comprometimento”.

comportamentos relacionados com o trabalho. Embora a literatura revele fraco consenso quanto à definição do constructo (Khan, 2010; Meyer, Gagné & Parfyonova, 2010; Schaufeli & Bakker, 2010, citados por Paredes, 2017), existe acordo entre a maioria dos autores ao considerá-lo um estado psicológico do colaborador que caracteriza a sua relação para com a sua organização e as implicações que esta relação tem na sua intenção para permanecer como membro da organização (Meyer & Allen, 1997).

No entendimento de Steers (1977, p. 46), compromisso organizacional é “a relativa força da identificação e envolvimento do indivíduo numa organização em particular”. Compreende a aceitação dos objetivos da organização e a vontade de trabalhar afincadamente para os atingir, bem como o desejo de permanecer na organização.

Khan (1990, p. 694) define *engagement* como “a ligação dos membros da organização aos seus papéis de trabalho; no compromisso, as pessoas implicam-se e expressam-se física, cognitiva e emocionalmente no seu papel”, estando subjacente a perceção de si próprio, do trabalho realizado e da relação entre estes dois elementos. Este investigador defende que existem três condições psicológicas momentâneas (no sentido em que argumenta não ser possível os indivíduos manterem-se permanente comprometidos) que geram o compromisso nas pessoas e que correspondem à resposta a três perguntas: o significado (em que medida é significativo para mim envolver-me neste papel?), a segurança (em que medida é seguro fazê-lo?) e a disponibilidade (em que medida estou disponível para o fazer?) (Khan, 1990, p. 703). Paredes (2017) relaciona a resposta a estas perguntas com elementos ou características do trabalho (significado), sistemas de apoio social (segurança) e papéis ou preocupações extra trabalho (disponibilidade).

Os trabalhos de Meyer & Allen (1991) influenciaram fortemente uma abordagem ao constructo que ainda hoje constitui um quadro conceptual amplamente seguido. Estes investigadores conceptualizaram três componentes do compromisso organizacional, que posteriormente testaram (Meyer, Allen & Smith, 1993). A sua medição foi também obtida por Dunhan, Grube & Castaneda (1994, citados por Brief, 1998).

De acordo com os autores, os três componentes, presumivelmente refletindo determinantes separados, são as vertentes afetiva (ligações emocionais e identificação com a organização: o colaborador permanece porque quer, correspondendo a um estado psicológico de desejo), de continuidade (custos do abandono da organização, tais como falta de alternativas, perda de benefícios ou senioridade; o indivíduo fica porque necessita) e normativa (valores pessoais e lealdade ou responsabilidade moral do colaborador para com a organização devido ao investimento efetuado: o colaborador

mantém-se por dever ou obrigação).

Estes três tipos de laços colaborador-organização não serão, necessariamente, mutuamente exclusivos. Cunha et al. (2006, p. 225) exemplificam, referindo que “a afeição que um indivíduo sente pela sua organização pode estar acompanhada de um forte sentido do dever de lealdade; o facto de um membro organizacional sentir que não tem alternativas de emprego fora da sua organização não é necessariamente impeditivo de que nutra por ela um grande sentido de lealdade e desenvolva um forte laço afetivo.”

Outra linha de investigação destacou a natureza do compromisso organizacional, afirmando que existem duas questões de base: a) discordâncias quanto à sua natureza atitudinal ou comportamental, e b) crescente consenso, na vertente atitudinal, de que se trata de um constructo multidimensional, embora as pesquisas ainda não sejam conclusivas quanto aos seus componentes (Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993, citados por Siqueira, 2008).

Meyer & Herscovitch (2001), na senda de um modelo integrativo para a compreensão do conceito, examinaram uma amostra representativa de definições oriundas de autores com diferentes perspetivas e defendem que, apesar da diversidade, todas as definições fazem, em geral, referência ao facto de que o *engagement* a) é uma força que estabiliza e constrange, e b) dá direção ao comportamento (e.g. restringe liberdade, liga uma pessoa a um curso de ação).

Macey & Schneider (2008) consideram que o compromisso é um conceito multidisciplinar que inclui três componentes que se interligam: a) predisposições ou tendências do indivíduo (atributos ou traços pessoais), b) estado psicológico e c) comportamento ou desempenho. Descrevem predisposições como atributos disposicionais da pessoa, tais como traços de personalidade, motivações ou aptidões, explicando que a afetividade positiva (alegria, boa disposição) predispõe para o compromisso. O estado psicológico é definido com base em sentimentos de energia, paixão e absorção, pelo que a satisfação afetiva, a adesão, o envolvimento e a responsabilização (*empowerment*) contribuirão para elevar o nível de compromisso. Finalmente, a componente comportamental consiste na forma como o estado psicológico do compromisso se expressa e excede o tipicamente exigível pela função, tais como iniciativa pessoal, alargamento de tarefas e comportamentos de cidadania organizacional (vantajosos para criação de ambiente psicológico e social positivo).

Como resultado das suas investigações, no modelo conceptualizado Macey & Schneider (2008) incorporam o contexto de trabalho como influenciador do estado

psicológico e dos comportamentos de compromisso, nomeadamente quanto aos atributos do trabalho (variedade, desafio, autonomia) e à presença de liderança transformacional (comunicação clara da visão e objetivos organizacionais, manifestação de confiança e *empowerment* dos colaboradores). Discordando de Khan, Macey & Schneider consideram que o estado de compromisso não é momentâneo mas, pelo contrário, relativamente persistente e duradouro.

No que respeita aos consequentes do compromisso dos colaboradores, existe uma considerável evidência que pode ter grande impacto no absentismo, no *turnover*, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania organizacional, na aceitação da mudança e no desempenho; além disso, os comportamentos dos colaboradores empenhados podem também constituir modelos de atuação que os restantes indivíduos da organização podem imitar, (Goleman, 1999, e O’Riley & Chatman, 1986, citados por Cunha et al, 2006), numa espiral “contaminante” positiva.

Macey & Schneider (2008) defendem que os colaboradores que tendem a apresentar estados psicológicos e comportamentos de compromisso também procuram contextos que os propiciem e apoiem.

A atual importância atribuída ao compromisso organizacional nasceu na comunidade de profissionais de recursos humanos (Macey & Schneider, 2008). Mais do que desenvolver um quadro conceptual rigoroso, os práticos de recursos humanos têm-se preocupado mais em como criar e incrementar o compromisso, centrando-se nas práticas que o potenciam e levam a resultados individuais e organizacionais positivos, dada a existência de estudos e inquéritos que evidenciam a ligação entre o nível de compromisso medido nos colaboradores e o desempenho das empresas, como por exemplo lucro, produtividade, satisfação dos clientes, rotação de pessoal, número de acidentes (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Cunha et al. (2006) reforçam esta ideia ao invocar que onexo causal entre o compromisso dos colaboradores e a competitividade das organizações é evidente no atual contexto turbulento e incerto, caracterizado nomeadamente por alterações tecnológicas, sociais, de mercado e de necessidades de consumidores, que conduzem as organizações a apostarem em práticas e em pessoas que adotam comportamentos espontâneos de empenho e resolução de problemas para além do que está formalmente contratado.

Com base na revisão da literatura, estes autores acrescentam que a dimensão afetiva do compromisso parece ser a que mais se relaciona com o desempenho e com os resultados organizacionais desejáveis, em detrimento das dimensões normativa e

continuidade, pelo que as organizações poderão investir mais em práticas conducentes ao reforço dos laços afetivos em detrimento das que tendencialmente produzem maiores níveis de compromisso normativo ou de continuidade.

Em complemento à abordagem académica, também no campo da gestão diferentes organizações definem compromisso de formas distintas, emergindo, no entanto, aspetos comuns, que incluem a satisfação do colaborador no seu trabalho e orgulho no seu empregador, o grau em que se sentem gratificados e acreditam no que fazem e a perceção de que o seu empregador valoriza os seus contributos (Vance, 2006).

É aqui relevante referir a definição utilizada pela empresa de consultoria que concebeu e desenvolveu o questionário utilizado no presente trabalho: “compromisso é o grau em que os indivíduos se sentem motivados para contribuir para o sucesso organizacional e para aplicar esforço discricionário (tempo e concentração) para cumprir tarefas que são importantes para o atingimento dos objetivos organizacionais.” (Vance, 2006, p. 3).

1.3. Satisfação no Trabalho e *Engagement*

De acordo com Bhatti & Qureshi (2007), as diferenças entre compromisso e satisfação no trabalho residem no facto de que, enquanto o primeiro constitui uma resposta de carácter mais global à organização, o segundo é uma resposta a um trabalho específico ou facetas do trabalho.

Têm sido encontradas medidas que evidenciam elevada relação entre compromisso e satisfação no trabalho (Mathieu & Zajac, 1990, citados por Brief, 1998).

Merece destaque a investigação levada a cabo por Harter, Schmidt & Hayes (2002), que relacionam a satisfação com o compromisso, definindo este como “o envolvimento e satisfação do indivíduo, assim como o seu entusiasmo em relação ao trabalho” (Harter et al., 2002, p. 269). Os resultados do estudo levaram estes autores a concluir que “a satisfação e o compromisso dos trabalhadores estão relacionados com resultados organizacionais significativos, com uma magnitude importante para grande parte das organizações, e que estas correlações são generalizáveis a todas as empresas/organizações” (Harter et al., 2002, p. 276). Adiantam ainda que alterações positivas nos comportamentos das chefias (e.g. encorajamento, apoio, definição de objetivos e métricas de desempenho e *feedback*) impactam também positivamente nos níveis de satisfação-compromisso.

Aydogdu & Asikgil (2011), numa amostra dos setores industrial e de prestação de

serviços, demonstraram uma relação positiva entre os dois conceitos, enquanto que outros autores verificaram a existência de uma relação causal, sugerindo que a satisfação no trabalho é um bom preditor do compromisso organizacional (Sager & Johnston, 1989). A relação causal parece ser recíproca, no sentido de também o compromisso organizacional originar satisfação (Bateman & Strasser, 1984, citados por Brief, 1998).

Num estudo realizado em 2010 com professores universitários do setor público, Malik, Nawab, Naeem & Danish defendem que enquanto na satisfação profissional estão presentes as reações afetivas imediatas relativamente ao trabalho, o *engagement* se desenvolve mais lentamente, depois de ser possível ao colaborador efetuar uma avaliação mais real da empresa, das suas expectativas e do próprio futuro na organização.

Cunha et al. (2006) referem que os colaboradores com maior satisfação no trabalho tendem a evidenciar maior compromisso normativo e, especialmente, afetivo, mas que é difícil estabelecer o sentido da direcionalidade, isto é, não é possível saber se é a satisfação que fomenta o compromisso ou o inverso, ou se há relações recíprocas, o que é justificado pelo facto de na literatura alguns investigadores proporem a satisfação como antecedente, enquanto que outros sugerem a direcionalidade oposta.

Macey & Schneider (2008) levantam a questão se, com o novo conceito de *engagement*, não se estará a atribuir uma nova designação a conceitos como motivação ou satisfação no trabalho. Contudo, afirmam que a satisfação e o compromisso são conceitos distintos e que a satisfação, embora constituindo um antecedente do compromisso, não o origina necessariamente, pois não inclui a paixão, ativação e energia que o estado de compromisso exige.

Independentemente do quadro conceptual de partida, tendo em consideração a interligação entre satisfação no trabalho e compromisso organizacional, as práticas de gestão de recursos humanos desempenham um fulcral papel na promoção da satisfação dos colaboradores e *engagement* dos mesmos para com a organização onde se inserem. Saber como medir a satisfação e o compromisso e como os incentivar é, por isso, encarado como fundamental para a rendibilidade das organizações e, não menos importante, para o bem-estar e realização pessoal dos colaboradores.

Assim, para além de serem temas que interessam à investigação da área da psicologia no que se refere aos respetivos antecedentes e consequentes e enquanto estados psicológicos, também os gestores lhes conferem grande importância em termos de estratégia de gestão, constituindo um barómetro das políticas e práticas existentes.

Considera-se que as análises dos índices de satisfação e compromisso no trabalho

passaram a ser constantes em diversas empresas. O próprio mercado lhes dá grande visibilidade, dado que as entidades que se dedicam a elaborar *rankings* das melhores empresas para trabalhar incluem estes índices como um dos principais indicadores.

Macey & Schneider (2008) referem que alguns dos instrumentos utilizados para avaliar o compromisso não fazem uma distinção fiel de quais as facetas que estão a ser medidas e outros instrumentos, apesar de pretenderem obter uma medida genérica do compromisso, avaliam apenas as variáveis de contexto que o influenciam.

Harter & Schmidt (2008, citados por Paredes, 2017) advogam, contudo, que a nível empírico as subtis distinções conceptuais nem sempre se mostram úteis e comprováveis, sustentando que “as fortes correlações encontradas entre instrumentos de medição que operacionalizam variáveis atitudinais como satisfação, adesão e compromisso podem ser interpretadas como uma evidência de que se está a medir o mesmo constructo geral” e que “os trabalhadores não percecionam nenhuma distinção significativa entre eles...” “...sendo razoável considerar que estes aspetos fazem parte de um fator geral concernente à atitude relativa ao trabalho” (Paredes, 2017, p. 29).

Os argumentos defendidos por Harter & Schmidt (2008) aproximam-se da aplicabilidade prática das teorias, ao considerar que as condições e contextos de trabalho podem mais facilmente ser alvo de intervenção pelas organizações, mudanças estas que potencialmente beneficiam os níveis de satisfação, produtividade e sucesso das empresas (Paredes, 2017).

Embora tenham sido desenvolvidas e validadas escalas para medir a satisfação no trabalho e outras escalas para avaliar o compromisso organizacional, dependendo das perspetivas atitudinal ou comportamental e, na primeira, das dimensões de base estudadas (Siqueira, 2008), grande parte das organizações foca-se na satisfação do trabalho ou procura conjugar num único instrumento também a mensuração do *engagement*. Embora não sendo conceitos sobreponíveis, estudos concluíram que a utilização de um único item como medida revela um nível de precisão razoável, sobretudo quando se consideram os resultados agregado, isto é, a média dos resultados de muitos sujeitos (Paredes, 2017).

Outro aspeto importante é a possibilidade de obter resultados com agilidade para que possam ser interpretados e, nas organizações, constituírem base para ação futura. Esta prática organizacional tem-se revelado bastante útil, permitindo não apenas apurar o nível geral de satisfação e compromisso no trabalho, mas também identificar os aspetos geradores de maior insatisfação, no sentido de atuar de uma forma específica e eficaz.

Este tipo de inquérito permite também analisar resultados por países ou departamento mais restritos e uma atuação adicionalmente circunscrita e adaptada.

1.4. Participação dos Colaboradores

De acordo com Chapagai (2011), participação dos colaboradores é um processo democrático no qual estes são solicitados a partilhar as suas ideias e opiniões visando a eficácia organizacional. Denominamos, assim, de oportunidades de participação as possibilidades proporcionadas pelas organizações aos seus colaboradores para se envolverem na discussão e processos sobre assuntos de trabalho e de empresa.

Bhatti & Qureshi (2007), citando Wager (1994), referem que as práticas de gestão participativa conciliam o envolvimento das chefias e subordinados nos processos de tomada de decisão e de resolução de problemas, apontando Coch & French (1949) como os pioneiros na investigação da participação dos colaboradores em contexto de trabalho, tendo encontrado relações significativas entre esta variável e a satisfação no trabalho e a produtividade.

A participação dos colaboradores pode estar relacionada com processos de tomada de decisão ou com propostas de melhoria de processos, considerando nós que criar e propor medidas de melhoria constituem igualmente uma participação do colaborador, embora indireta, na tomada de decisão subsequente.

Esta reflexão vem na linha da definição do conceito de participação na tomada de decisão apresentada por Locke & Schweiger (1979), segundo os quais esta participação consiste num processo no qual é partilhada influência entre colaboradores e outros membros da organização hierarquicamente distintos. Estes autores advogam que o grau de influência dos superiores e dos subordinados não tem de ser, necessariamente, igualitário, devendo apenas ocorrer uma partilha no processo. Esta partilha é nula quando os colaboradores recebem instruções sobre o que executar, recebendo ou não explicações sobre os fundamentos da decisão. Assume o cariz de consulta se as chefias pedirem opinião aos seus colaboradores sobre uma decisão que têm de tomar, antes de o fazer, e pode variar até à participação total, caso em que o carácter igualitário se afirma, assumindo a opinião das chefias o mesmo peso que a dos seus colaboradores (Sadler, 1970, Tannenbaum & Schmidt, 1958, Vroom & Yetton, 1973, citados por Locke & Schweiger, 1979).

Pode estabelecer-se uma relação entre o conceito de participação total e a perceção de

controle pelos colaboradores. De acordo com Spector (1986), a medida em que um indivíduo acredita que pode afetar diretamente a envolvente tem um impacto considerável na forma como encara e reage a essa envolvente. Este investigador conduziu um estudo de meta-análise que encontrou, por um lado, uma associação significativa entre alto grau de percepção de controlo e elevados níveis de satisfação no trabalho, envolvimento e compromisso, motivação e desempenho, e, por outro, baixos níveis de *stress* emocional e funcional, intenção de abandonar a organização e efetivo abandono. O mesmo estudo produziu resultados idênticos no comportamento dos colaboradores quando a variável estudada correspondia à autonomia e à participação na tomada de decisão.

Locke & Schweiger (1979) estabelecem que a participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão pode ser forçada (estabelecidas por lei) ou voluntária (quando iniciadas e defendidas pela organização e seus colaboradores). Classificam ainda a participação como direta (cada trabalhador expressa a sua opinião) ou indireta (para o que elegem representantes, caso das comissões de trabalhadores), bem como formal (através da criação de estruturas representativas, como os sindicatos ou as já mencionadas comissões de trabalhadores) ou informal (baseada na relação de proximidade entre chefias e colaboradores).

Um estudo conduzido por Latulippe (1987, citado por Sekiou et al., 2009), evidenciou que nas empresas de serviços os trabalhadores valorizam a participação nas decisões e uma atividade que ofereça desafios.

A investigação de Bhatti & Qureshi (2007) revelou existir um impacto significativo entre participação dos colaboradores, satisfação no trabalho, compromisso e produtividade.

Chapagai (2011) realizou um estudo em empresas do setor financeiro e refere que os resultados obtidos vão ao encontro das investigações que demonstraram uma relação firme entre a participação dos colaboradores e a satisfação no trabalho. Verificou também a inexistência de uma diferença significativa quanto ao género, evidência consistente com os estudos de Srivastava (1978, citado por Chapagai, 2011).

Na literatura surge o conceito de propriedade intelectual como relacionado com a participação nas tomadas de decisão. Num estudo efetuado em empresas do setor das tecnologias de informação e comunicação, Han, Chiang & Chang, 2010 (citando Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961) defendem que nas situações em que os colaboradores são chamados a participar nas tomadas de decisão organizacionais se gera um sentimento de pertença extensivo, isto é, o trabalhador sente-se parte integrante da

sua empresa e sente adicionalmente que a empresa também lhe pertence. Dito de outra forma, aquilo que a organização é foi parcialmente da sua responsabilidade. Citando Pierce et al. (2001), os mesmos autores acrescentam que neste estado psicológico (sentimento de que a organização também lhes pertence) os colaboradores criam laços emocionais mais fortes com a empresa.

Han et al. (2010) acrescentam ainda que a motivação dos colaboradores para o trabalho é diretamente proporcional à sua participação nos processos de tomada de decisão, gerando o efeito de os tornar mais disponíveis para se envolverem emocionalmente com a organização.

É assim possível, no nosso entender, sugerir uma ligação direta da participação dos colaboradores com a dimensão afetiva do compromisso organizacional apresentada por Meyer & Allen (1991) e com o foco tendencialmente afetivo da definição de satisfação no trabalho de Locke (1976).

Os estudos de Agwu & Olete (2014), no contexto de uma empresa de construção civil, também evidenciaram uma relação significativa entre a participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão das organizações e o aumento do seu empenho e produtividade.

Avey, Avolio, Crossley & Luthans (2009) demonstraram que a propriedade psicológica inerente à participação nas decisões possui uma forte relação com o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho e o desejo de permanecer na organização.

Por seu turno, Schreurs, Guenter, Schumacher, Emmerik, & Notelaers, (2013) relacionaram um clima organizacional propício à participação dos colaboradores com a sua insatisfação remunerativa, tendo concluído que aquele contexto teve um papel moderador e que os efeitos negativos deste tipo de insatisfação ficam diminuídos. Entenda-se clima social como uma agregação do conteúdo e intensidade dos valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos dos membros de uma organização, cujas percepções podem influenciar a satisfação individual (Jackofsky & Slocum, 1998, citados por Cunha et al, 2006).

2. Enquadramento do Estudo

2.1. O Contexto Organizacional

A organização na qual este estudo foi realizado é a filial portuguesa de uma multinacional de consultoria de gestão e tecnologias de informação.

O seu objetivo é proporcionar aos seus clientes as ferramentas e o *know-how* necessários para, com a adequada escolha e utilização das tecnologias de informação, permitir rápidas respostas à mudança e à dinâmica do mercado e, assim, contribuir para a transformação das organizações e para a melhoria da sua competitividade e desempenho.

A sua forma de estar no mercado baseia-se na estreita colaboração com os clientes, acreditando firmemente que o valor do negócio não se baseia apenas na qualidade da tecnologia, mas está fortemente ancorado nas pessoas, adotando assim uma abordagem tecnológica centrada no fator humano. O desenvolvimento e implementação das soluções que visam endereçar as necessidades e os objetivos do cliente são conseguidos através do trabalho coordenado de equipas de *experts* de ambos os lados (consultora e cliente). A sua missão centra-se em, numa base colaborativa, criar e entregar soluções tecnológicas e de negócio que respondam aos requisitos pretendidos.

A organização resulta de um historial de fusões e aquisições e combina um conjunto alargado de valências técnicas. Na altura da realização do estudo (2009), a filial portuguesa corporizava uma das mais rentáveis do grupo empresarial a que pertence. Mantendo relativamente estável o número de colaboradores, na ordem das três centenas, as políticas de gestão implementadas permitiram acentuadas subidas nos resultados operacionais brutos e uma considerável carteira de encomendas, contribuindo para o aumento do prestígio, tanto externo como interno.

Parte dessas políticas centraram-se nos colaboradores, com a criação de programas específicos visando a melhoria de várias práticas internas, entre os quais os de captação e integração de novos talentos, formação e desenvolvimento profissional e de liderança, gestão do desempenho e carreiras, retenção e *engagement* e responsabilidade social corporativa.

Um dos programas mais apreciados era o que para efeitos deste trabalho se denomina de Programa Orgulho e Satisfação. O seu objetivo consistia em despertar junto dos colaboradores um verdadeiro sentimento de pertença e orgulho na sua empresa, fazendo-o através da partilha de boas práticas internas, da promoção do prestígio e da atratividade

da mesma. Tendo em mente estes objetivos base - incrementar o gosto e a paixão pelo trabalho, a satisfação e o orgulho em pertencer à organização – diversas iniciativas foram desenvolvidas e divulgadas, nomeadamente a participação em vários estudos independentes que originaram distinções relacionadas com “prémios de recursos humanos” ou “boas empresas para trabalhar”, a divulgação de *anual reports* e mensagens de congratulação, a participação e afirmação de colaboradores ou equipas em desafios desportivos ou jogos de gestão divulgados nos *media*.

2.2. O Problema, Objetivos e Hipóteses de Estudo

O problema que se apresenta decorreu da análise dos resultados obtidos em 1998 de um inquérito anual que visava aferir a satisfação e o *engagement* dos colaboradores, resultados esses que contrariaram as expetativas da organização.

Apresenta-se em primeiro lugar a caracterização do inquérito e da amostra. De seguida, realiza-se a análise dos dados, procura-se compreender as causas do problema e levantam-se hipóteses de estudo, com o objetivo de identificar e empreender ações de intervenção organizacional.

Em termos internacionais, o grupo empresarial promovia anualmente um estudo abrangendo todos os colaboradores das várias filiais, através de questionário respondido via *web* anonimamente, cujos resultados eram considerados como o barómetro da satisfação e *engagement* no respetivo país.

O processo anual de inquérito era conduzido por uma empresa externa, um grupo de consultoria internacional, contratado pela casa-mãe.

No ano de 2008, o *survey* foi administrado a 357 empregados na filial portuguesa, dos quais 239 responderam, representando uma taxa de resposta de 67%.

A caracterização demográfica por idades da população total da organização é a seguinte:

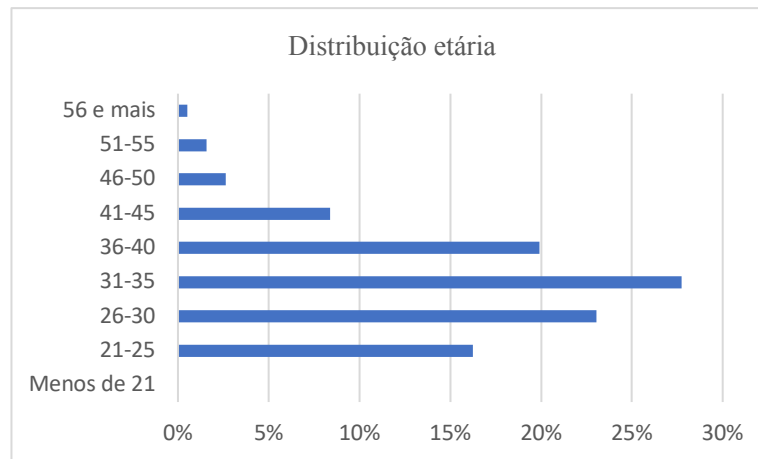


Gráfico 1 – Distribuição etária dos colaboradores da organização.

Sendo o *survey* de resposta anónima, não é possível determinar a composição da amostra dos respondentes, mas tomando como padrão o nível de habilitações e a distribuição de género que caracterizava a empresa em Portugal, presumir-se-á que cerca de 90% dos respondentes possuiriam habilitações de nível superior (licenciatura ou acima), seriam 68% homens / 32% mulheres e a maioria (87%) com idades compreendidas entre os 21 e os 40 anos (sendo 51% com idades entre os 26 e os 35 anos).

O *survey* internacional era composto por 82 questões, organizadas por 11 dimensões/temas de análise transversais a todas as filiais, de que resumidamente se enquadra o seu significado específico na tabela 1.

Do ponto de vista da medida da satisfação no trabalho, estas dimensões incluíam as cinco dimensões como as que têm resumido consenso na investigação: remunerações, colegas de trabalho, relações com chefia, desenvolvimento profissional e o próprio conteúdo do trabalho executado.

O *survey* inclui na análise da satisfação outros temas mais específicos da atividade da empresa mas, tendo em conta o contexto e o setor de mercado, considerados de igual relevância. Estão ligados à relação com os clientes, comunicação, inovação e produtividade, instrumentos e condições de trabalho.

	Significado da Dimensão
O Meu Ambiente de Trabalho	Adequabilidade e qualidade dos processos internos, metodologias e instrumentos de trabalho.
Os Meus Objetivos e Responsabilidades	Clareza na definição de objectivos e tarefas, utilização adequada de competências, equilíbrio vida pessoal e profissional.
Desenvolvimento Profissional	Percepção do colaborador sobre a existência de meios que podem ajudar na aprendizagem e evolução profissional.
Gestão do Desempenho e Remunerações	Satisfação face ao processo de avaliação de desempenho e à compensação financeira.
Colegas, Trabalho de Equipa e Colaboração	Fatores presentes no espírito de equipa e no ambiente de trabalho como um grupo, incluindo parcerias externas.
A Minha Chefia	Competências de liderança do responsável direto.
A Chefia da Minha Chefia	Clareza na comunicação de orientações e objetivos pela chefia superior e a articulação com o responsável direto.
Comunicação	Satisfação com a comunicação e informação veiculada pela empresa.
Inovação e Produtividade	Percepção se a empresa promove/incentiva novas ideias, a mudança positiva, a criatividade e a partilha de <i>know-how</i> .
Proximidade com o Cliente	A forma como na organização se trabalha, se diferencia e como acrescenta valor aos clientes.
A Minha Empresa	Acreditar na estratégia e gestão da empresa, missão e visão, valores, resp. social, não discriminação, sentimento de pertença e de orgulho, ser embaixador.

Tabela 1 – As 11 dimensões/temas do survey internacional e seu significado.

Cada item ou questão do inquérito consistia numa frase declarativa em relação à qual o colaborador se posicionava de acordo com uma escala de Likert de 5 pontos, variando entre 1 (Discordo Fortemente) e 5 (Concordo Fortemente), havendo, como tal, 2 respostas consideradas como Favoráveis, 1 resposta considerada como Neutra e 2 respostas consideradas como Desfavoráveis.

Os resultados do *survey* foram, assim, analisados sob dois pontos de vista:

1. Nível de satisfação nas 11 dimensões ou temas de análise
2. Índice de *engagement*

O índice de *engagement* era obtido pelo resultado de 4 questões especificamente concebidas para medir o empenho/envolvimento dos colaboradores e relacionadas com 4 vetores (incluindo a satisfação como medida global), conforme descrito na tabela 2.

Satisfação	De uma forma geral, considero estar satisfeito(a) com a minha organização enquanto minha entidade empregadora.
Embaixador (da organização)	Eu recomendaria a minha organização como uma boa empresa para trabalhar aos meus colegas e amigos.
Comprometimento (retenção)	Eu planeio continuar a minha carreira na empresa onde estou.
Orgulho	Eu tenho orgulho em trabalhar para a empresa onde estou.

Tabela 2 – Composição do índice de engagement.

No que se refere ao nível de satisfação expresso pelas 11 dimensões de análise, os resultados do *survey* de 2008 em Portugal foram os que constam no gráfico 2.

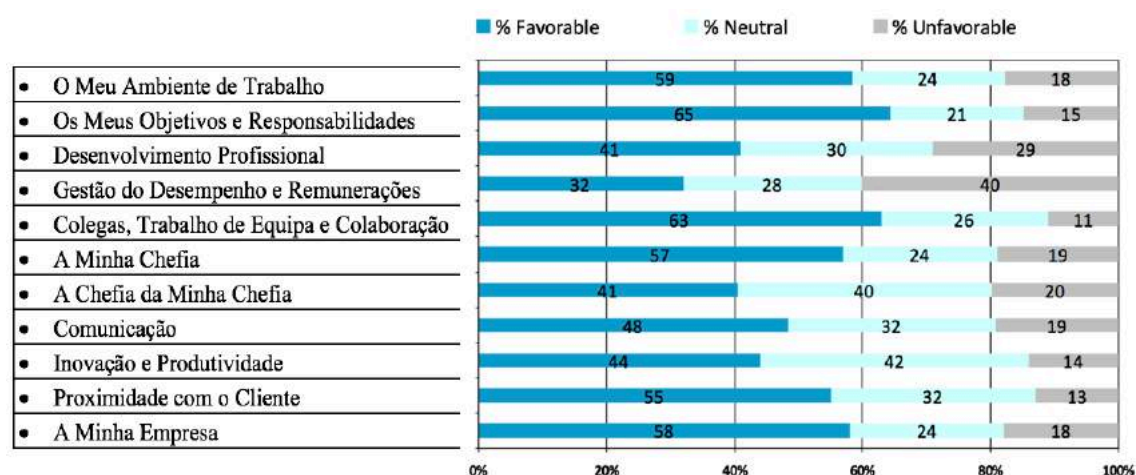


Gráfico 2 – Resultados do survey de 2008 – nível de satisfação por dimensão – percentagem de respostas.

Os resultados de 2008 da filial portuguesa quanto ao índice de *engagement*, comparados com os resultados do Grupo, do Grupo empresarial alargado (incluindo subsidiárias), da Unidades de Negócio mais bem pontuadas e das Normas Externas, estão expressos no gráfico 3.³

³ Este gráfico foi diretamente apresentado pela entidade responsável pelo estudo sem incluir explicação sobre o facto de os dois últimos resultados (“Unidades mais pontuadas” e “Norma Externa”) estarem representados até ao limite da escala (100%), apesar de o resultado numérico ter sido 84% e 69%, respetivamente.

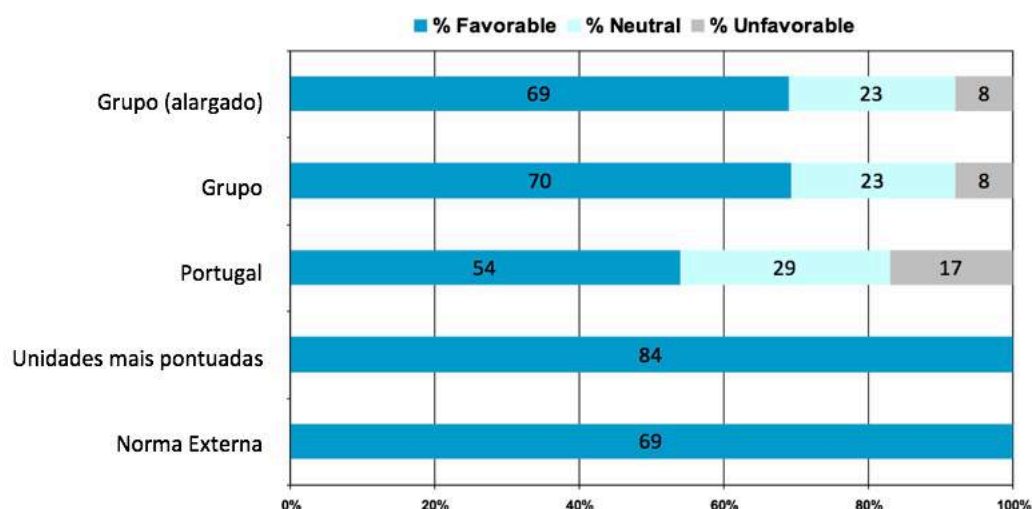


Gráfico 3 – Resultados do survey de 2008 – índice de engagement (percentagem de respostas).

Tendo em conta as iniciativas ligadas ao Programa Orgulho e Satisfação, foi com surpresa que se constatou que nesta filial os resultados no ano de 2008 revelaram um nível global relativamente baixo, posicionando o escritório português abaixo da média do grupo.

Não era compreensível a aparente discordância entre o nível dos resultados alcançados e as (consideradas boas) práticas instaladas.

Tomando em consideração o desfasamento dos resultados relativamente às expectativas, problematizaram-se os dados obtidos e levantaram-se hipóteses de estudo para entender o problema, com o objetivo de definir linhas de ação e medidas corretivas no âmbito de uma subsequente intervenção organizacional.

Hipótese 1

Alguns colaboradores da organização preencheram o survey de forma algo irrefletida, pouco consciente/cuidada, o que levou a resultados díspares, não correspondendo verdadeiramente a problemas de insatisfação.

O facto de o inquérito constituir uma rotina anual recorrente, não sendo por isso uma prática nova, aliada ao facto de as respostas serem anónimas, não sendo por isso possível determinar a fonte dos dados e eliminando o fator “responsabilidade”, pode não ter cativado o interesse por participar na dinâmica organizacional de uma forma mais empenhada e consciente. Esta hipótese é corroborada pela relativamente baixa percentagem de participação no estudo (67%).

Hipótese 2

Os colaboradores percecionaram como baixo o seu nível de participação nas decisões e na construção da dinâmica da organização, levando-os a questionar as práticas existentes por não terem sido envolvidos na sua génese e/ou desenvolvimento e, por este motivo, as suas respostas ao survey foram mais negativas.

A pressão diária e exigente do trabalho de prestação de serviços de consultoria, com foco no cliente e nas entregas, associada ao facto de as recentes práticas de gestão orientadas para a alavancagem dos resultados organizacionais terem elevado o nível de exigência, com prejuízo do seu envolvimento na decisões organizacionais, pode ter feito emergir um sentimento de frustração que, de alguma forma, os colaboradores necessitavam de expressar e que possivelmente ficou vertido nas respostas dadas, originando um enviesamento dos resultados.

A terceira hipótese deste trabalho baseia-se na assunção que presidiu ao desenho e implementação do projeto organizacional e que tem sido consistentemente validada pela investigação.

Hipótese 3

A oportunidade dada aos colaboradores para participar relaciona-se positivamente tanto com a medida de satisfação no trabalho como com a medida de engagement.

Apontando a revisão da literatura para uma relação positiva entre satisfação no trabalho e compromisso, é expectável que o impacto positivo da participação dos colaboradores se faça sentir de igual forma (ou, pelo menos, no mesmo sentido) nos dois conceitos. Por outro lado, os itens que avaliaram o compromisso contribuíram igualmente para a medição da satisfação no trabalho (na linha do apresentado por Harter & Schmidt (2008), referida por Paredes (2017). Propõe-se, assim, que a participação dos colaboradores nos processos organizacionais impacte de forma direta tanto na satisfação no trabalho como no *engagement*.

É neste contexto que nova iniciativa foi implementada. O seu claro objetivo foi compreender os factos apresentados e os relacionar com as práticas existentes, com o objetivo de as transformar ou adaptar de modo a que servissem o seu objetivo de base – elevar a satisfação, o comprometimento e o orgulho dos colaboradores.

A iniciativa consistiu em, com o acordo e envolvimento da Gestão de Topo da organização, realizar um projeto de trabalho coletivo, transversal a todos os departamentos, de modo a clarificar os resultados do *survey* internacional e sugerir medidas de melhoria.

Em concreto, nesta lógica de diagnóstico e correção ou aperfeiçoamento, o projeto pressupôs uma reflexão, global e partilhada, das dimensões menos bem pontuadas da filial portuguesa, com intuito de generalizar e elevar o nível de participação dos colaboradores na vida coletiva da sua organização.

3. Metodologia

3.1. Etapas do Estudo

A metodologia utilizada pressupôs algumas regras e etapas.

Um princípio adotado foi a comunicação do projeto em todas as fases, desde o seu lançamento à sua conclusão. Como tal, todos os colaboradores foram informados acerca dos objetivos, metodologia e contribuição esperada.

Uma regra base foi a de que todos os 370 colaboradores da filial portuguesa à altura, sem exceção, participariam no trabalho (mesmo que, por integração recente na organização, não tivessem respondido ao inquérito de 2008), com o intuito de dar possibilidade a qualquer trabalhador, independentemente do seu nível hierárquico ou posição interna, de participar num projeto global e de impacto também global.

Outra regra foi a liberdade total dada para escolher o tema a estudar e para constituir os grupos de trabalho.

As propostas de melhoria seriam apreciadas pela Gestão de Topo / Direção da organização (*Board of Directors*).

De acordo com a tipologia proposta por Locke & Schweiger (1979), a participação seria direta (porque cada indivíduo expressou a sua opinião) mas também indireta (dado que a comunicação das propostas de melhoria seria efetuada por um representante), bem como voluntária, visto que teve início no seio da organização (não tendo sido estabelecida por lei ou outra autoridade externa).

Definiram-se inicialmente 6 etapas para a concretização da iniciativa. No entanto, no decurso do projeto foi acrescida uma etapa com o objetivo de potenciar a participação dos

colaboradores, como adiante descrevemos, ficando um total de 7 fases. O projeto decorreu maioritariamente entre Março e Outubro de 2009. Entre esta data e Outubro de 2010 ocorreu o acompanhamento e controlo da implementação das remanescentes medidas de melhoria.

A tabela 3 resume as fases do projeto, que se descrevem de seguida.

Etapas	Descrição	Timing
1	Preparação, divulgação e organização da participação dos colaboradores	Final de Abril / Início de Maio 2009
2	Realização dos trabalhos pelos grupos	Junho de 2009
3	Apresentação das conclusões e sugestões à Direção	Julho de 2009
4	Decisão da Direção sobre as medidas a implementar.	Julho de 2009
5	Segunda "ronda", voluntária, de trabalhos de grupo, apresentação e decisão pela Direção	Setembro de 2009
6	Apresentação dos resultados do projeto a todos os colaboradores (reunião anual)	Outubro de 2009
7	Acompanhamento e controlo	Outubro de 2009 a Outubro de 2010

Tabela 3 – Fases do projeto.

A primeira etapa correspondeu à preparação do projeto, à sua divulgação através dos diversos meios de comunicação interna e à organização da participação, tendo ocorrido durante o mês de Abril e início de Maio 2009.

As questões de cada uma das 11 dimensões de análise foram estudadas por área/departamento e verificadas, uma a uma, quanto à pontuação obtida. Todas as perguntas identificadas com pontuação inferior a 50% (respostas favoráveis) foram objeto do estudo e agrupadas na respetiva dimensão ou tema de origem.

Exemplos de itens a estudar:

“Eu recomendaria a minha empresa como uma boa empresa para trabalhar aos meus colegas e amigos.”

“Eu sinto que a empresa proporciona igualdade de oportunidade a todos.”

“Eu vejo uma clara relação entre os meus objetivos e os objetivos do meu departamento.”

Seguidamente, por área/departamento e numa lógica intra-departamental, foi solicitado a todos os colaboradores que, livremente e de acordo com a sua preferência

e/ou significado pessoal e/ou possibilidade de dar contributo válido, escolhessem um dos temas.

Tendo por base o interesse comum, os colaboradores de cada departamento constituíram grupos de trabalho (que poderiam variar entre 6 e 13 elementos), nomearam um Líder e efetuaram a respetiva reserva da dimensão a estudar.

Nos 4 departamentos da empresa – que, para efeitos desta dissertação e para simplificação designarei pelas letras A a D e que variavam quanto ao número de colaboradores - formaram-se 37 grupos de trabalho, sendo 10 grupos no departamento A, 9 grupos no departamento B, 14 grupos no departamento C e 4 grupos no departamento D.

Do ponto de vista das 11 dimensões estudadas, a distribuição dos grupos de acordo com as respetivas escolhas ocorreu como seguidamente se indica:

Dimensões	Distribuição dos Grupos
• A Minha Empresa	18%
• Colegas, Trabalho de Equipa e Colaboração	10%
• Gestão do Desempenho e Remunerações	10%
• Desenvolvimento Profissional	10%
• Proximidade com o Cliente	9%
• Comunicação	9%
• Inovação e Produtividade	9%
• A Minha Chefia	9%
• Os Meus Objetivos e Responsabilidades	6%
• A Chefia da Minha Chefia	5%
• O Meu Ambiente de Trabalho	5%

Tabela 4 – Distribuição dos grupos de trabalhos por tema/dimensão escolhida.

A 2ª etapa do projeto consistiu na realização dos trabalhos de grupo, que decorreu durante duas semanas em Junho de 2009. Na posse das respetivas questões do tema escolhido, cada grupo realizou uma análise a cada uma, tendo sido pedido que se pronunciasse sobre:

A. Diagnóstico

- Especificação do item “problema” através da sua decomposição/análise em componentes suscetíveis de intervenção corretiva clara e inequívoca, definindo o que estava em estudo e apresentando exemplos ilustrativos completos;

- Qualificação do item “problema” numa de 3 categorias:
 1. Real e necessitando de intervenção – Problema da Organização
 2. Real, mas comum a todas as congéneres no mercado – Problema do Setor
 3. Sem fundamento, não constitui problema – Falso Problema

B. Solução – proposta(s) de intervenção

- Focando-se nos itens qualificados como 1. Problema da Organização e 2. Problema do Setor, apresentação de sugestões de medidas de melhoria concretas e exequíveis, incluindo, por cada uma:
 - a. Medida concreta a tomar e forma de implementação
 - b. Responsável (indivíduo ou grupo) pela implementação da medida
 - c. *Timing*
 - d. Dificuldade de implementação (Muito Baixa, Baixa, Moderada, Elevada)
 - e. Impacto esperado (Muito Baixo, Moderado, Elevado)

A operacionalização de medidas de melhoria referentes a itens classificados como 2. Problema do Setor foi encarada como uma forma de a organização se diferenciar positivamente no setor de mercado onde se enquadra.

O resultado dos trabalhos foi submetido via eletrónica num formulário padronizado previamente disponibilizado, a fim de possibilitar o tratamento centralizado dos vários contributos.

O Líder de cada grupo teve como responsabilidade assegurar a organização das reuniões, e a participação de todos os elementos e a realização dos trabalhos, bem como por reportar as situações em que por falta de *quorum* os trabalhos não se efetuaram e supervisionar a estruturação das apresentações à Direção.

A 3ª etapa realizou-se durante as quatro semanas do mês de Julho de 2009 e consistiu na apresentação, à Direção da organização, da análise realizada, das conclusões e sugestões, em reuniões agendadas especificamente para o efeito e utilizando igualmente um formato padronizado de apresentação, de modo a facilitar a categorização dos contributos e a sua apreciação.

Com o intuito de promover o envolvimento igualitário de todos no projeto, nas reuniões com a Gestão de Topo cada grupo de trabalho foi representado por um elemento sorteado no seio do grupo.

Nesta fase, foram idealizadas e propostas 30 sugestões de melhoria.

Na 4ª etapa, ocorrida no final de Julho 2009, a Direção da organização reuniu para apreciar as sugestões e decidir quais as medidas a implementar, seus responsáveis e prazos de concretização.

Apesar de estar calendarizado mais adiante um momento mais formal e global para a apresentação dos resultados do projeto, devido à sua pertinência, exequibilidade e possibilidade de implementação imediata, 15 das medidas foram de imediato validadas e anunciadas, correspondendo a um impactante momento de *feedback* a todos os colaboradores.

Um segundo resultado destas reuniões da Direção, com conteúdo vertido em atas para atribuir total transparência, e por ter sido perceptível que alguns dos itens “problema” poderiam ser mais aprofundadamente trabalhados a fim de gerar mais sugestões de melhoria, consistiu em convidar todos os grupos para uma nova reflexão, facultativa, sobre os mesmos e novas propostas. A organização pretendia conhecer mais opiniões e contribuições que, por algum motivo, pudessem não ter emergido durante a 3ª etapa do projeto.

Esta segunda ronda de trabalho consubstanciou a 5ª etapa do projeto, ocorrida durante uma semana e meia em Setembro de 2009 e nos mesmos moldes de apresentação descritos na 3ª etapa. Daqui resultaram 7 novas sugestões de melhoria, igualmente apreciadas pela Gestão de Topo.

Do conjunto das 37 propostas, 33 foram consideradas exequíveis e com impacto na satisfação dos colaboradores, tendo sido consequentemente aprovadas e priorizadas quanto ao prazo da sua implementação.

A 6ª etapa ocorreu em Outubro de 2009, durante a reunião anual que a organização realiza para partilhar com os colaboradores os resultados empresariais do ano e os objetivos estratégicos e para o ano seguinte. A apresentação global do projeto e dos seus frutos (até ao momento e futuros) constituiu um dos 3 pontos da agenda, a par com as linhas de orientação estratégica e a apresentação dos resultados globais e por departamento, o que do ponto de vista institucional corrobora a relevância que a Gestão de Topo atribuiu à iniciativa.

Neste evento formal anual da dinâmica empresarial, foi reforçado pela Direção o espírito e a transparência do projeto: “responsabilidade para alertar, dever de contribuir”.

A 7ª e última etapa teve início no mesmo mês de Outubro de 2009 e consistiu no acompanhamento e controlo da efetiva implementação das medidas de melhoria ao longo dos meses seguintes. As sugestões tinham diferentes *timings* no que respeita à sua concretização, pois algumas eram relativamente imediatas mas outras careciam de desenvolvimento informático ou de processos. Para assegurar o acompanhamento, as medidas e dimensões foram agrupadas e atribuídas a sete elementos seniores da organização, nomeados para assumir a responsabilidade por monitorizar, efetivar e reportar a sua concretização prática.

3.2. Avaliação

A avaliação do sucesso do projeto seria efetuada através da análise comparativa dos resultados do *survey* de satisfação obtido pela filial portuguesa relativa ao ano seguinte (2009).

Nesse ano e, conforme definido nos processos internos da organização, o inquérito foi novamente aplicado à generalidade dos 372 colaboradores da altura (dos quais 272 responderam), de forma anónima. Fruto da evolução resultante da melhoria contínua da responsabilidade da entidade sua proprietária, em 2009 o instrumento era composto por 88 itens (em lugar dos 82 da aplicação de 2008).

4. Resultados e Discussão

4.1. Efeitos Práticos do Projeto e Intervenção Organizacional

Um dos primeiros resultados apurados estava focado na classificação ou qualificação dos itens do *survey* que tinham sido pontuados abaixo de 50%. Verificou-se que cerca de 1/5 deles foram considerados como Falso Problema, significando que, apesar de escassamente pontuados pelos colaboradores quando responderam ao inquérito, na realidade não correspondiam a aspetos verdadeiramente considerados como adversidades quer do ponto de vista da organização, quer do setor de mercado.



Gráfico 4 - Percentagem, por categoria, da qualificação dada aos itens analisados.

O trabalho desenvolvido pelos grupos de colaboradores resultou na identificação de 33 sugestões de melhoria, agrupadas essencialmente na categoria “Problema da Organização”.

As 33 medidas distribuíram-se pelas 11 dimensões consoante o tema a que respeitavam, resultando num conjunto de sugestões por dimensão que variou entre uma e seis, conforme ilustrado no gráfico 5.

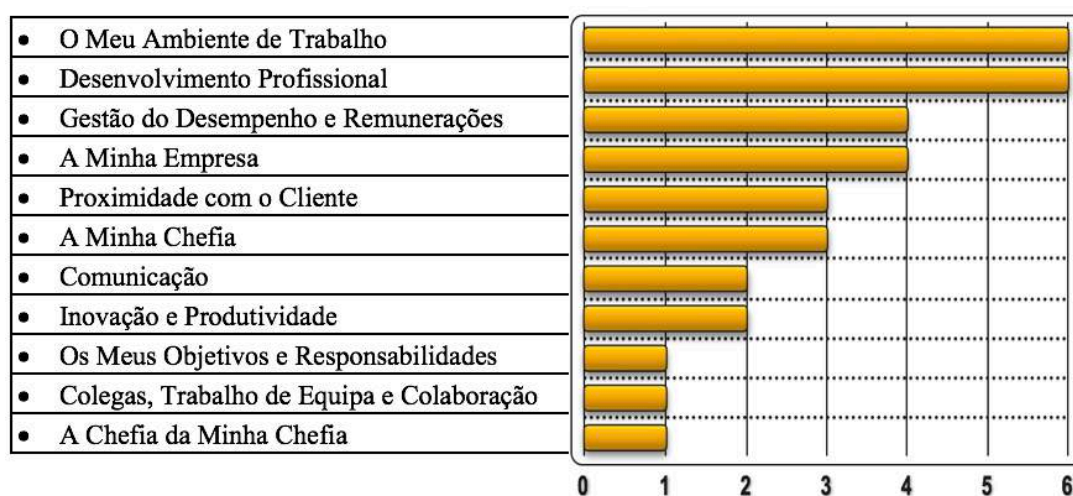


Gráfico 5 – Nº de sugestões de melhoria por dimensão.

A lista integral das medidas de melhoria aprovadas pela Gestão de Topo e implementadas pela organização encontram-se no Anexo 1.

Para efeitos do resultado do projeto, descreve-se seguidamente de forma resumida o foco de cada conjunto de intervenções.

Na dimensão “O Meu Ambiente de Trabalho”, as 6 medidas visaram reduzir a carga administrativa inerente à atividade dos colaboradores, permitindo-lhes economia de

esforço na realização das tarefas acessórias (mas necessárias) e mais tempo para dedicar às responsabilidades “core”. As medidas centraram-se na otimização e/ou no desenvolvimento de funcionalidades nas aplicações informáticas internas de suporte ao negócio, nomeadamente na produção de alertas e de automatismos que diminuíssem a carga administrativa. Outras consistiram em dotar os colaboradores de um conhecimento mais aprofundado das ferramentas existentes, através de formações específicas e maior divulgação das mesmas nos meios de comunicação internos.

A dimensão “Desenvolvimento Profissional” foi objeto da implementação de outras seis medidas. Algumas centraram-se em criar meios de controlo interno e alertas que chamassem a atenção e permitissem corrigir diferenças entre colaboradores quanto à real possibilidade de participação em projetos e/ou em ações de formação, a fim de possibilitar equidade interna quanto ao investimento no desenvolvimento de competências. Outras visaram a revisão de percursos formativos de evolução de carreira.

As quatro medidas referentes ao tema “Gestão do Desempenho e Remunerações” tiveram expressão sobretudo na revisão do modelo de avaliação de desempenho, com o intuito de passar a incorporar funcionalidades que o tornassem mais eficaz. Algumas alterações consistiram em criar descritores de competências específicas para as áreas de suporte ao negócio (que não existiam), a modificação dos critérios de elegibilidade dos colaboradores para promoção ou aumento e a inclusão de ponderações na componente de avaliação de projeto, ligadas à sua dimensão e complexidade.

O tema “A Minha Empresa” englobou também quatro medidas visando especificamente melhorar a eficiência e eficácia na contratação e integração de novos colaboradores – através da padronização das ações ligadas à atratividade da “marca” da organização a comunicar no recrutamento e da otimização tanto do *timing* da formação de integração como dos processos administrativos de criação do posto de trabalho – e na promoção interna de boas práticas de responsabilidade social e ambiental.

As três medidas implementadas no âmbito da “Proximidade com o Cliente” tiveram como objetivo incrementar o conhecimento interno sobre o posicionamento da organização no mercado através da divulgação sistemática de dados sobre a análise da concorrência, bem como, em particular, do sucesso alcançado por uma abordagem estratégica de projeto, diferenciadora da organização no mercado e objeto de marca registada em termos de propriedade intelectual quanto ao serviço prestado.

A dimensão “a Minha Chefia” agregou três medidas focadas na melhoria da ação dos responsáveis de projeto, nomeadamente quanto à sua avaliação pelas respetivas equipas,

à sua formação específica enquanto líderes e à clara definição e comunicação das suas responsabilidades.

Na dimensão “Comunicação” foram implementadas duas medidas com vista a permitir melhorar o acesso à informação por parte das equipas deslocadas em clientes e a promover o intercâmbio de informação entre unidades de negócio.

No que respeita à “Inovação e Produtividade”, as duas medidas adotadas centraram-se na criação de um laboratório tecnológico de teste e validação das capacidades das novas tecnologias e/ou produtos, incentivando e acolhendo assim novas ideias de soluções oriundas e propostas pelos colaboradores.

O tema “Os Meus Objetivos e Responsabilidades” contou com uma medida, focada na alteração da política de férias, possibilitando a escolha entre três dias extra ou dois períodos adicionais para gozo das férias.

A promoção do espírito de equipa mereceu destaque na dimensão “Colegas, Trabalho de Equipa e Colaboração”, através de uma medida referente à divulgação anual obrigatória da organização de eventos desportivos e atividades de outdoor, assegurados autonomamente pelos colaboradores e apadrinhados pela empresa, incluindo eventual patrocínio institucional para a sua realização.

Por fim, a dimensão “A Chefia da Minha Chefia” conheceu a implementação de uma medida visando institucionalizar a promoção do contacto direto e acesso a informação sobre objetivos e resultados alcançados pela unidade de negócio dos colaboradores, concretizada através de reuniões periódicas.

A totalidade das 33 medidas foi calendarizadas quanto ao *timing* da sua implementação. Algumas foram concretizadas de uma forma quase imediata, mas outras necessitavam de intervenções mais profundas ao nível dos processos internos e de investimento mais moroso. O prazo limite para conclusão desta 7ª fase do projeto foi Outubro de 2010.

Ao longo do tempo, como *feedback* ao trabalho desenvolvido, foi sendo comunicado internamente a todos os colaboradores o progresso da iniciativa.

Em determinado momento, o *status* do projeto foi igualmente comunicado internacionalmente. Em Fevereiro de 2010, o projeto foi apresentado aos representantes dos trabalhadores de cada país, na reunião internacional anual rotativa que, nesse ano, decorreu em Portugal. Foi relatado o ponto de situação da implementação das medidas, conforme indicado no gráfico 6 e na tabela 5. Nesta data, 64% das sugestões já estavam concretizadas e todas as restantes estavam em progresso e com datas para a sua conclusão.

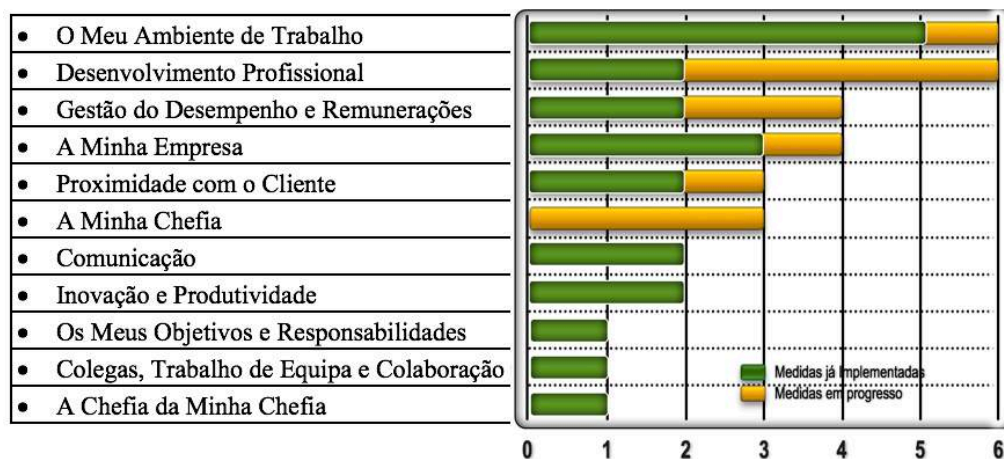


Gráfico 6 – Grau de implementação das medidas em 4 de Fevereiro de 2010.

	Data para completa implementação
• O Meu Ambiente de Trabalho	Outubro 2010
• Desenvolvimento Profissional	Maio 2010
• Gestão do Desempenho e Remunerações	Maio 2010
• A Minha Empresa	Fevereiro 2010
• Proximidade com o Cliente	Junho 2010
• A Minha Chefia	Março 2010
• Comunicação	Já implementado
• Inovação e Produtividade	Já implementado
• Os Meus Objetivos e Responsabilidades	Já implementado
• Colegas, Trabalho de Equipa e Colaboração	Já implementado
• A Chefia da Minha Chefia	Já implementado

Tabela 5 – Datas estabelecidas para implementação das medidas – status a 4 Fevereiro 2010.

4.2. Resultados, Avaliação do Projeto e Discussão

A avaliação do projeto baseou-se, conforme previsto, na análise comparativa dos resultados do *survey* de satisfação obtido pela filial portuguesa referentes aos anos de 2008 e 2009.

Esta comparação mostra o sucesso da iniciativa, tanto do ponto de vista do nível de satisfação nas 11 dimensões do inquérito, como da análise do índice de *engagement*.

Começando por este, e relembrando que o mesmo é apurado pela pontuação obtida em 4 itens específicos correspondentes a 4 vetores considerados como a base do *engagement* - satisfação, embaixador (da organização), comprometimento (retenção) e orgulho - os resultados são os indicados no gráfico 7.

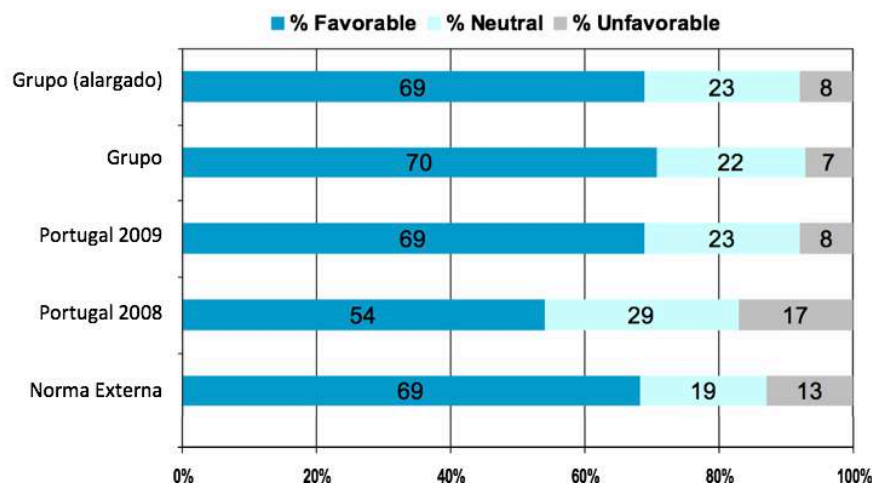


Gráfico 7 – Resultados do survey de 2009 – índice de engagement – percentagem de respostas.

Constata-se uma subida de 15 pontos percentuais entre 2008 e 2009, situando-se a filial portuguesa ao nível do Grupo e da norma externa.

Quanto ao nível de satisfação obtido pelas 11 dimensões do *survey*, os resultados de 2009 são os que se apresentam no gráfico 8.

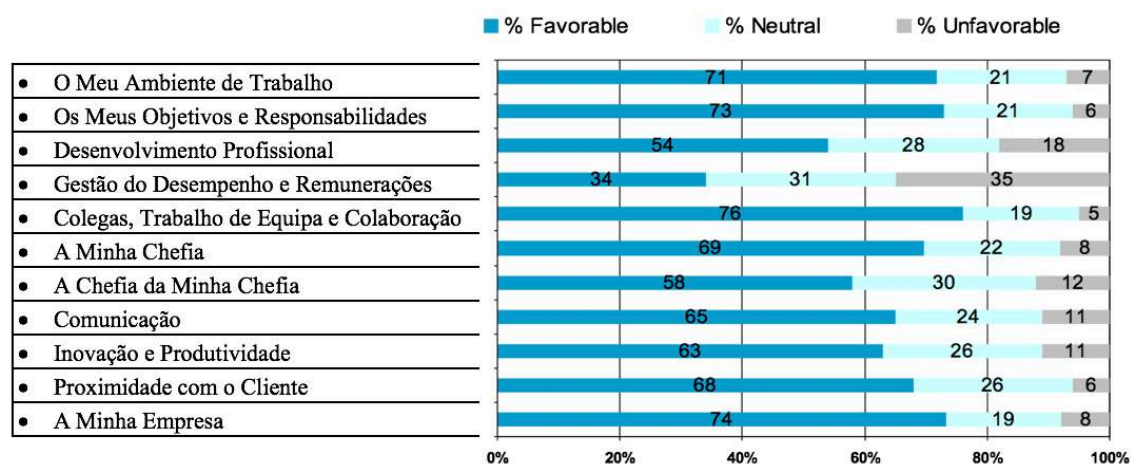


Gráfico 8 – Resultados do survey de 2009 – nível de satisfação por dimensão – percentagem de respostas.

A análise comparativa entre os *surveys* de 2008 e de 2009 revelou, na filial portuguesa, aumentos expressivos na percentagem de respostas favoráveis atribuídas ao conjunto dos itens que compunham cada uma, como se pode ver pelo gráfico 9, ordenado pela magnitude das diferenças.

Dimensão	% Favourable		Dif. 2008 / 2009
	Survey 2008	Survey 2009	
Inovação e Produtividade	44%	63%	19%
Comunicação	48%	65%	17%
A Chefia da Minha Chefia	41%	58%	17%
A Minha Empresa	58%	74%	16%
Desenvolvimento Profissional	41%	54%	13%
Colegas, Trabalho de Equipa e Colaboração	63%	76%	13%
Proximidade com o Cliente	55%	68%	13%
O Meu Ambiente de Trabalho	59%	71%	12%
A Minha Chefia	57%	69%	12%
Os Meus Objetivos e Responsabilidades	65%	73%	8%
Gestão do Desempenho e Remunerações	32%	34%	2%



Gráfico 9 – Diferenças, por dimensão, dos resultados dos surveys de 2008 e 2009.

Os temas “Inovação e Produtividade”, “Comunicação”, “A Chefia da Minha Chefia” e “A Minha Empresa” registaram os maiores incrementos, entre os 16 e os 19%.

Também nas dimensões “Desenvolvimento Profissional”, “Colegas, Trabalho de Equipa e Colaboração”, “Proximidade com o Cliente”, “O meu Ambiente de Trabalho” e “A Minha Chefia” se verificaram variações muito positivas, entre os 12 e 13 %.

A dimensão “Os Meus Objetivos e Responsabilidades” evidenciou também um significativo aumento de 8 %.

Apenas o tema “Gestão do Desempenho e Remunerações” não teve tanto destaque, embora tenha evidenciado também uma variação positiva, de 2%.

Os gráficos anteriores mostram que os resultados da filial portuguesa foram também bastante positivos quando comparados com a média alcançada pelo Grupo, tendo-a superado em nove das onze dimensões.

Em termos absolutos, no *survey* referente a 2008 o nº de questões com menos de 50% de respostas favoráveis foi de 60, enquanto que no *survey* do ano de 2009 esse número foi apenas de sete itens (num total de 82 questões). Tendo em conta que dois destes sete itens se referiam a temáticas ligadas à satisfação com a remuneração individual, habitualmente sempre negativamente pontuadas em inquéritos de satisfação, pode-se concluir que a intervenção efetuada na organização foi bem sucedida. Esta interpretação é reforçada pelas conclusões de Schreurs et al. (2013), as quais, transpostas para a organização estudada, permitem antever que o clima organizacional criado pela participação extensiva de todos os colaboradores na dinâmica organizacional deverá mitigar os efeitos negativos associados à insatisfação remunerativa.

Apresenta-se de novo as hipóteses de trabalho, considerando os resultados do estudo realizado.

Hipótese 1

Alguns colaboradores da organização preencheram o survey de forma algo irrefletida, pouco consciente/cuidada, o que levou a resultados díspares, não correspondendo verdadeiramente a problemas de insatisfação.

Interpreta-se o facto de cerca de 20% dos itens analisados terem sido qualificados pelos colaboradores como “Falso Problema” como tendo constituído um alerta para a necessidade de, na resposta anual ao *survey*, refletir cuidadosamente sobre o que está a ser perguntado e produzir respostas conscientes, anulando a tendência para encarar o processo como rotineiro, passível de ser “despachado” ou respondido de forma apressada. Considera-se que este dado confirma a Hipótese 1.

Hipótese 2

Os colaboradores percecionaram como baixo o seu nível de participação nas decisões e na construção da dinâmica da organização, levando-os a questionar as práticas existentes por não terem sido envolvidos na sua génese e/ou desenvolvimento e, por este motivo, as suas respostas ao survey foram mais negativas.

A taxa de resposta ao *survey* aumentou na filial portuguesa, registando-se um incremento de 6% (conforme tabela 6), indicando a vontade de os colaboradores darem voz ao trabalho coletivo desenvolvido.

	2008	2009
Grupo (alargado)	59%	64%
Grupo	61%	65%
Portugal	67%	73%

Tabela 6 – Variação da taxa de resposta ao survey internacional.

Considera-se que esta hipótese está igualmente confirmada. Com efeito, este projeto introduziu claramente na organização o elemento oportunidade de participação, que foi generalizada a todos os colaboradores sem exceção.

A participação concreta e massiva permitiu o seu envolvimento na génese da melhoria das práticas organizacionais e na construção da dinâmica interna da organização, levando

os colaboradores a perceberem como sua a propriedade psicológica de ações de melhoria implementadas.

Tal como a revisão da literatura efetuada no capítulo 1.4. evidenciou, tal terá potenciado um sentimento de pertença, criando-se laços de afiliação e afetivos mais fortes, que se refletiram no expressivo aumento dos resultados de satisfação e compromisso. Os colaboradores sentiram-se ouvidos, considerados e as suas sugestões de melhoria para com a organização onde se inserem foram reconhecidas, valorizadas e adotadas. Não se tratou de participação igualitária; assumiu caráter consultivo (dado que a decisão final foi tomada pela Direção), mas a partilha no processo surtiu o efeito esperado.

Hipótese 3

A oportunidade dada aos colaboradores para participar relaciona-se positivamente tanto com a medida de satisfação no trabalho como com a medida de engagement.

Também esta hipótese se confirma, conforme as expetativas criadas pela revisão da literatura efetuada.

Os resultados mostraram um aumento de 15 pontos percentuais entre 2008 e 2009 no índice de *engagement*. Quanto à satisfação no trabalho, verificaram-se subidas entre 8% e 19% em 10 das 11 dimensões da satisfação no trabalho, tendo a dimensão remanescente (que inclui os itens relacionados com a satisfação com a remuneração) obtido, ainda assim, uma subida de 2%.

A relação positiva existente entre satisfação no trabalho e compromisso confirmou-se: os resultados deste estudo vão no sentido que a participação dos colaboradores nas decisões e processos organizacionais tem impacto direto tanto na satisfação no trabalho como no *engagement*.

Conclusões

Este estudo teve como propósito validar o impacto da participação dos colaboradores no seu grau de satisfação no trabalho e *engagement*. Pela análise comparativa dos resultados obtidos pelo instrumento anual aplicado pela organização estudada nos anos de 2008 e de 2009 conclui-se que o projeto de intervenção levado a cabo entre as duas aplicações - que permitiu a participação dos colaboradores na tomada de decisão e na construção e adaptação de processos organizacionais – teve impacto positivo nos seus níveis de satisfação e de *engagement*.

Contudo, deve-se referir algumas limitações deste estudo. Em primeiro lugar, intermediou um ano entre a primeira e segunda recolha de dados. Tendo em conta que existiu alguma rotação de pessoal (cerca de 15%, na média do setor), tal significa que a amostra estudada, embora de dimensão significativa, não teve exatamente a mesma composição em 2008 e em 2009, o que pode ter constituído uma fonte de enviesamento dos resultados.

Em segundo lugar, entre 2008 e 2009 o próprio questionário sofreu algumas alterações, embora ligeiras, no que respeita aos itens que o compõem. Estas modificações resultam da melhoria contínua que a entidade sua proprietária introduz no *survey* com base na experiência e na otimização. Como tal, embora tais alterações devam por princípio, constituir uma vantagem, é, contudo, possível ter sido aqui introduzido algum efeito de enviesamento pelo facto de a padronização do instrumento não ser completa em ambas as aplicações.

Outra limitação do presente estudo foi o facto de se basear num projeto ocorrido cerca de oito anos antes e, à data, não ter sido possível obter dados concretos sobre as características psicométricas do instrumento utilizado. O facto de constituir a escolha institucional da estrutura central de Recursos Humanos da casa-mãe da organização estudada faz pressupor que estes critérios foram acautelados. Contudo, teria sido preferível caracterizá-los e incluí-los neste estudo.

Por outro lado, pelo facto de as respostas ao *survey* serem anónimas, não foi possível conhecer diferenças relativas ao género, ou relacionadas com idade, ou antiguidade na empresa, ou qualquer outra caracterização demográfica da amostra. Caso tivesse sido viável analisar os dados à luz destes critérios, teria sido possível obter conclusões mais ricas e eventualmente ilações sobre diferenças entre grupos sobre o impacto da oportunidade de participação.

Com base nas limitações descritas, é possível apresentar algumas sugestões para a futuras investigações. Seria interessante realizarem-se mais estudos focados na avaliação da relação entre os constructos satisfação no trabalho, *engagement* e participação dos colaboradores em amostras onde fosse possível conhecer dados sobre a sua composição demográfica. Pensa-se que, em organizações com alguma dimensão, é possível solicitar aos respondentes, sem comprometer o anonimato, que indiquem elementos referentes ao género, escalão etário, antiguidade na organização e nível de habilitações. Tal caracterização permitiria à organização, aquando da análise e decisão sobre ações subsequentes, eventualmente adaptar e customizar as práticas a implementar, aliando a procura da individualidade com a diversidade encontrada no seio das organizações.

Tendo em conta a rápida evolução e transformação dos contextos organizacionais e do trabalho, também seria desejável a realização de estudos com base em dados mais recentes, que espelhassem a realidade atual.

Este trabalho baseou-se numa experiência profissional real e teve, como tal, o constrangimento do questionário de medida adotado pela organização e das suas práticas de avaliação da satisfação no trabalho e *engagement* aos colaboradores existentes à data da administração anual dos *surveys*. Seria interessante obter a medida a estes dois constructos exatamente na mesma amostra (excluindo-se, portanto, a variação trazida pela rotação de pessoal entre duas aplicações do questionário), e exatamente com a mesma versão do questionário, de modo a obter-se uma medida mais fiel do impacto da introdução da variável participação dos colaboradores. A construção de instrumentos que propiciem resultados válidos e precisos quanto à medida da satisfação no trabalho e compromisso dos colaboradores numa variedade de contextos organizacionais, adaptados para a população portuguesa, seria particularmente útil.

O setor de mercado onde se insere a organização estudada é o da consultoria de gestão e tecnologias de informação e comunicação, como tal a tendência dos resultados poderá de alguma forma ser generalizada às organizações congéneres. Pensa-se que o presente estudo contribui para demonstrar que tipo de participação organizacional impacta na satisfação e *engagement* dos colaboradores. Considerando a influência que estas duas variáveis - a satisfação no trabalho e o compromisso dos colaboradores - têm no desempenho individual e organizacional, seria importante realizarem-se mais estudos, de modo a acomodar as mudanças que se vão operando no mundo do trabalho, eventualmente alargando o leque de análise a outros setores de atividade empresarial. Os seus resultados poderiam inspirar as organizações em Portugal quanto às melhores

práticas de psicologia do trabalho e recursos humanos e contribuir para a sua ascensão a um patamar de excelência. A elevação a este nível das organizações portuguesas potenciaria também a competitividade do nosso País.

Referências Bibliográficas

- Agwu, M. & Olete, H. (2014). Perception survey of employees participation in decision making and organizational productivity in Julius Berger Nigeria PLC Bonny Island. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 4(4), 620 – 637.
- Avey, J., Avolio, B., Crossley, C. & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 173-191; doi 10.1002/job.583
- Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Bastos, A. (2008). Comprometimento organizacional. In M. Siqueira (Ed.), *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 49-96). São Paulo: Artmed Editora.
- Bhatti, K. K. & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chapagai, R. (2011). Impact of employee participation on job satisfaction in nepalese comercial banks. *PYC Nepal Journal of Management*, IV(1), 39-51
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). Motivação: a conjugação de energias/forças externas e internas. In M.P. Cunha, A. Rego, R.C. Cunha, & C.C. Cardoso (Eds.), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (pp. 153-175) Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). Satisfação com o trabalho: Trabalhadores felizes são mais produtivos?. In M.P. Cunha, A. Rego, R.C. Cunha, & C.C. Cardoso (Eds.), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (pp. 177-203) Lisboa: Editora RH.

- Engagement. (n. d.). In *Cambridge Dictionary: dicionário Inglês-Português*. Retirado em 21 Dezembro 2017 de <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/engagement>
- Engagement. (n. d.). In *Infopédia, Dicionários Porto Editora: Inglês - Português*. Retirado em 21 Dezembro 2017 de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/ingles-portugues/engagement>
- Engagement. (n. d.). In *Michaelis: moderno dicionário Inglês & Português*. Retirado em 21 Dezembro 2017, de <http://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/>
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Han, T., Chiang, H. & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2, 268-279.
- Herzberg, F, Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2^a ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Judge, T. A. (2000). Job satisfaction. In A. E. Kazdin (Ed.), *Encyclopedia of psychology*, Vol. 4 (pp. 399-403). Washington DC: *American Psychological Association*. doi:10.1037/10519-162.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724
- Léon-Pérez, J. (2015). Organizações saudáveis, bem-estar dos trabalhadores e produtividade. In A. Ferreira, L. Martinez., F. Nunes, H. Duarte, (Eds.), *GRH para Gestores* (pp. 423-440). Lisboa: Editora RH.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.

- Locke, E. & Schweiger, D. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 265-339.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business & Management*, 5(6), 17-26.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*, US: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizational and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Oliveira, A. & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In M. Siqueira (Ed.), *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 97-111). São Paulo: Artmed Editora.
- Paredes, I. (2017). *O Compromisso dos Trabalhadores*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10451/28326>
- Sager, J. K., & Johnston, M. W. (1989). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 30.
- Schreurs, B., Guenter, H., Schumacher, D., Emmerik, H. & Notelaers, G. (2013). Pay-level satisfaction and employee outcomes: The moderating effect of employee-involvement climate. *Human Resources Management*, 52(3), 399-421.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J.M., Bayad, M., Alis, D. & Chevalier, F. (2009). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Siqueira, M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. Siqueira (Ed.), *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 265-274). São Paulo: Artmed Editora.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Vance, R. (2006). *Employee Engagement and Commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Retirado em 27 Dezembro 2017 de <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Employee%20Engagement%20and%20Commitment.pdf>

Anexos

Anexo 1 – Lista integral das medidas de melhoria implementadas na organização

Listagem das 33 propostas de melhoria aprovadas e implementadas na organização, por cada uma das 11 dimensões/temas trabalhadas pelos grupos de colaboradores:

O Meu Ambiente de Trabalho

1. Automatização do processamento das assinaturas na ferramenta interna de controlo dos projetos no caso de mudanças de estágio do projeto em que não ocorram alterações.
2. Redução do *workflow* de aprovação de alterações de férias nos casos de exceções já aprovadas no período obrigatório.
3. Pagamento de despesas no prazo máximo de 7 dias após aprovação pelo responsável da unidade de negócio.
4. Reforço do estímulo no conhecimento das ferramentas internas de suporte à atividade da organização através de divulgação no programa de integração de novos colaboradores e nos meios formais de comunicação interna.
5. Formação individual sobre ferramentas e aplicações internas para novos colaboradores com responsabilidades de gestão de projetos.
6. Criação de alertas para tarefas pendentes nas aplicações de gestão de projeto (exemplo:(qualidade, controlo financeiro, entrega).

Desenvolvimento Profissional

7. Implementação de um sistema de controlo por colaborador relativo a ações de formação e tempos de permanência no mesmo projeto, com o intuito de evitar "esquecimento" das equipas deslocadas em cliente.
8. Divulgação sistemática de oportunidades de alocação em projeto, por forma a incentivar a rotação de pessoas e a evolução da carreira.
9. Disponibilização de uma página de informação sobre colaboradores com reduzida alocação ou em atividade não faturável, por forma a maximizar a utilização e desenvolvimento das suas competências e aumentar o seu valor profissional.
10. Reforço da divulgação da possibilidade de inscrição em cursos de formação através da internet (funcionalidade já existente mas pouco utilizada).
11. Revisão dos percursos formativos por função, de forma a potenciar a aprendizagem e evolução de carreira (nomeadamente com recurso ao *e-learning* em sala)

12. Aumento do controlo e acompanhamento das ações de desenvolvimento dos colaboradores, designadamente as constantes nos respetivos Planos de Desenvolvimento Pessoais e formulários de avaliação, através do recurso a alertas para as chefias, chefias das chefias e mentores.

Gestão do Desempenho e Remunerações

13. Criação de descritores de competências específicas e de formulários de desempenho diferenciados para os colaboradores das áreas de suporte.

14. Alteração do modelo de avaliação, deixando os Valores de contar para elegibilidade para promoção ou aumento e passando a funcionar apenas como inibidor quando avaliados negativamente (de forma fundamentada).

15. Ponderação da avaliação de cada projeto, designadamente através do tempo e complexidade do projeto ou das atividades desenvolvidas, passando a contribuir para o resultado final da avaliação.

16. Validação por parte do colaborador da conclusão das ações definidas na avaliação de desempenho, com geração de alarme para processos não validados envolvendo os intervenientes, a fim de dirimir todas as situações de discordância ou pendentes de resolução.

A Minha Empresa

17. Criação de ficha de entrevista padronizada para maior eficácia no recrutamento e fomentar a atratividade da empresa através da divulgação sistemática dos seus aspetos fortes e diferenciadores.

18. Realização do programa de indução (formação de integração aos novos colaboradores) durante o primeiro mês após a admissão ou, sem admissibilidade de qualquer exceção, no 2º mês.

19. Definição de um nível mínimo de serviço quantificável associado à criação do posto de trabalho de novos colaboradores, de modo a potenciar o adequado acolhimento e integração.

20. Promoção da divulgação interna do empenho da organização na adoção e manutenção de boas práticas de responsabilidade social e ambiental.

Proximidade com o Cliente

- 21. Divulgação na newsletter interna de exemplos de casos de sucesso e projetos desenvolvidos no âmbito da abordagem estratégica "X" (abordagem de projeto diferenciadora no mercado e que constitui marca registrada da organização)
- 22. Reforço da divulgação interna da abordagem "X" através de enfoque no Programa de Indução, sessões internas relativas à implementação dessa abordagem estratégica e participação dos parceiros externos interveniente na Reunião Anual de *kick-off*.
- 23. Inclusão no evento anual corporativo destinado ao desenvolvimento de competências dos consultores de um módulo de Análise do Posicionamento da Concorrência, em especial nas contas de clientes ativas.

A Minha Chefia

- 24. Implementação de um procedimento para a avaliação dos Responsáveis de Projeto pelas suas equipas deslocadas nas instalações de cliente.
- 25. Implementação de formação específica para chefias de liderança e *engagement* como complemento a uma formação já existente.
- 26. Definição e divulgação interna das responsabilidades dos Chefes de Projeto, de modo a tornar explícitos os papéis e a legitimar as expectativas das equipas.

Comunicação

- 27. Melhoria do acesso à informação pelos colaboradores em cliente através da disponibilização criteriosa de placas 3G às equipas de projeto.
- 28. Criação de um sistema de participação de colaboradores em reuniões de Unidades de Negócio que não a sua, de modo a promover a comunicação inter-áreas e potenciando inclusivamente a mobilidade de colaboradores entre unidades de negócio.

Inovação e Produtividade

- 29. Criação de Laboratório Tecnológico na organização para validação das capacidades das novas tecnologias, produtos e soluções.
- 30. Comunicação sistemática, através dos canais internos, das iniciativas / ações de melhoria inovadoras implementadas ou a implementar pela organização

Os Meus Objetivos e Responsabilidades

31. Direito ao gozo de até 4 (incluindo o dia na semana do Natal) dias adicionais de férias (no caso de marcação de 4 períodos) ou, em alternativa, marcação de 5 ou 6 períodos de férias.

Colegas, Trabalho de Equipa e Colaboração

32. Apresentação formal e obrigatória de iniciativas focadas no espírito de equipa, tais como eventos desportivos e outdoors, a ocorrer no evento anual corporativo destinado ao desenvolvimento de competências dos consultores.

A Chefia da Minha Chefia

33. Institucionalização de reuniões periódicas de área com o responsável da unidade de negócio para divulgação de informações, tais como objetivos e resultados alcançados no período.